KPMG

ICP - Autoridade Nacional de Comunicações

Exame de Conformidade ao Sistema de Contabiliade Analítica dos CTT – Correios de Portugal, S.A.

Relatório Descritivo

Exercício de 2008

29 de Abril de 2011
Este relatório contém 76 páginas

Índice

Glossário 1

1 Identificação e descrição das obrigações legais e regulamentares aplicáveis 5
1.1 A Directiva Postal 5
1.2 Lei de Bases do Serviço Postal 7
1.3 Contrato de Concessão do Serviço Postal Universal, celebrado em 1 de Setembro de 2000 (alterado em 9 de Setembro de 2003 e em 26 de Julho de 2006) 8
1.4 Convénio de Preços do Serviço Postal Universal, para o período de 2008 9

2 Descrição sumária do SCA – O Modelo 10
2.1 Descrição do SCA 12
2.1.1 Registos na Contabilidade Geral/ Orçamental (dados a importar para o SCA) 15
2.1.2 Importação de custos 15
2.1.3 Transferência de custos 17
2.1.4 Classificação de custos 22
2.1.5 Repartição de custos por produtos elementares 23
2.1.6 Geração de relatórios 73
2.1.7 Custo do capital 73
2.2 Descrição do sistema de organização interna e do sistema de informação 74

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Glossário

Conceitos

Contabilidade Analítica – o prestador do serviço universal deverá dispor de um sistema de contabilidade analítica que permita a determinação das receitas e dos custos, directos e indirectos (conjuntos e comuns), de cada um dos serviços reservados e não reservados e, adicionalmente, permita a separação entre os custos associados às diversas operações básicas integrantes dos serviços postais.

Encargos terminais – Remuneração dos prestadores do serviço universal pela distribuição do correio transfronteiriço de entrada constituído pelos envios postais provenientes de outro Estado-membro ou de um país terceiro.

Gearing – Rácio entre o endividamento da empresa e o capital próprio.

Macroactividade – agregação dos custos da empresa (custos com pessoal, fornecimentos e serviços externos, amortizações, entre outros) com base nas actividades/ tarefas similares desenvolvidas no âmbito da prestação de serviços (directamente ou actividades de suporte). O Departamento de Contabilidade Analítica define quais os custos que são imputados a cada macroactividade através do ficheiro "[redacted]".

Produto Agregado – conjunto de produtos pertencentes à mesma família (exemplo: Correio Azul Nacional).

Produto Elementar – produto desagregado ao nível do tarifário (ex. Correio Azul Nacional 0-20g).

Serviço Universal – oferta permanente de serviços postais com qualidade especificada, prestados em todos os pontos do território nacional, a preços acessíveis, a todos os utilizadores, visando a satisfação das necessidades de comunicação da população e das actividades económicas e sociais. O âmbito do Serviço Universal é o serviço postal de envios de correspondência, livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas até 2kg de peso e de encomendas postais até 20kg de peso, bem como um serviço de envios registados e de um serviço de envios com valor declarado, aplicável quer ao serviço postal no âmbito nacional, bem como ao internacional. O Serviço Universal pode ter âmbito reservado ou não reservado.

Serviço Reservado – serviços prestados em regime de exclusividade pelo prestador do serviço universal, compreendendo:

- Serviço postal de envios de correspondência incluindo a publicidade endereçada, quer sejam ou não efectuados por distribuição acelerada, cujo preço seja inferior a duas vezes e meia vezes a tarifa pública de um envio de correspondência do primeiro escalão de peso da categoria normalizada mais rápida, desde que o seu peso seja inferior a 50g (alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 112/2006, de 9 de Junho);
- O serviço postal de envios de correspondência registada e de correspondência com valor declarado, incluindo os serviços de citação via postal e notificações penais, dentro dos mesmos limites de preços e peso referidos;
- A emissão e venda de selos e outros valores postais;
- A emissão de vales postais; e,

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

- A colocação, na via pública, de marcos e caixas de correio destinados à recolha de envios postais.

Serviços Não Reservados (Serviços postais em concorrência) – são os serviços postais não abrangidos pela definição anterior, nomeadamente:

- A exploração de centros de troca de documentos;
- Envios de correio expresso;
- envios de correspondência, envios de registados e com valor declarado desde que ultrapassem os limites de preço e de peso que definem os serviços reservados e com peso até 2Kg;
- envios de encomendas postais até 20Kg de peso; e,
- envios de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas até 2kg de peso.

Estes serviços podem ser explorados pela concessionária do serviço universal ou por outras entidades devidamente habilitadas para o efeito.

Siglas e abreviaturas

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas

AOV – Aluguer Operacional de Viaturas

ATE1 – Estações de correio com um trabalhador

BEC – Balcão Estação de Correio – Pequenas estações de correio, normalmente integradas noutros espaços. (actualmente em desuso)

[redacted] - ferramenta de suporte aos processos de análise e *reporting* da informação realizados pelo departamento de contabilidade analítica e que permite a extracção do sistema de controlo orçamental [redacted] informação referente aos centros e contas do controlo orçamental e respectivos custos associados.

CAATs – *Computer Assisted Audit Techniques*

CAD – Centros Auxiliares de Distribuição

CAPM – *Capital Asset Pricing Model*

CARC – Centros de Agrupamento e Reserva Contínua

CDP – Centro de Distribuição Postal.

CEP – *Courier, Express and Parcel*

CESA – Campos Envelopagem, S.A.

CO – Centro orçamental

COC S – Centro Operacional (de Sul) de Cabo Ruivo

Correio *Inbound* – Correio internacional proveniente de outros países

Correio *Outbound* – Correio que é expedido para outros países

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

CTC – Centro de Tratamento de Correio

CTT – CTT – Correios de Portugal, S.A.

DCA – Departamento de Contabilidade Analítica

DR – Demonstração de Resultados

DRA – Direcção Regional dos Açores

DRM – Direcção Regional da Madeira

DSTS – Desenvolvimento e Integração de Serviços e Tecnologia, S.A.

EC – Estação de Correio

- Aplicação informática gerida pelo PLC que permite a obtenção de dados reais sobre tráfego e receita obtida

EM – Estações Móveis

EMS – *Express Mail Service*

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GAC – Gestão da Actividade Comercial (módulo de facturação do)

GC – Grandes clientes

IOS – Instituto de Obras Sociais

ICP–ANACOM – ICP – Autoridade Nacional de Comunicações

IPK – *itens per kilo*

IRC – Imposto sobre os rendimentos de pessoas colectivas

MAIS1 – Estações com mais de um trabalhador

Modelo 415 – Modelo (em suporte informático) onde estão registados os tempos padrão das operações necessárias para a realização das tarefas de Aceitação.

MOP – Manutenção de Obras e Património Imobiliário

MVNO – *Mobile Virtual Network Operator*

OCR – *Optical Character Reader*

PC – Posto de Correio

PLC – Planeamento e controlo do Grupo (Serviço corporativo)

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMECONTDC – Pequenas e médias empresas e clientes contratuais

POI - Processos, Organização e Informação (unidade de Serviços Partilhados)

RAI – Resultado antes de imposto

REIMS – *Remuneration Exchange International Mail System*

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

RICAM – Rede internacional, Continente, Açores e Madeira

SCA – Sistema de Contabilidade Analítica

SFP – Serviços Financeiros Postais

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SNU – Serviço Não Universal

SNUNR – Serviço Não Universal Não Reservado

SNUR – Serviço Não Universal Reservado

SU – Serviço Universal

SUNR – Serviço Universal Não Reservado

SUR – Serviço Universal Reservado

TE – cálculo do custo do capital utilizando taxa efectiva de imposto

T&T – *Track and Trace*

UEC – Unidade Equivalente de Correio

UN–SFP – Unidade de Negócio de Serviços Financeiros Postais

UPU – União Postal Universal

USP – Unidade de Serviços Partilhados

WACC – *Weighted Average Cost of Capital*

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

1 Identificação e descrição das obrigações legais e regulamentares aplicáveis

De acordo com a informação disponibilizada e indicada pelo ICP-ANACOM, as obrigações legais e regulamentares aplicáveis ao SCA do operador de serviço postal universal compreendem:

- A Directiva Postal (Directiva 97/67/CE, de 15 de Dezembro de 1997, alterada pela Directiva 2002/39/CE, de 12 de Junho[3]);
- A Lei de Bases do Serviço Postal (Lei nº102/99, de 26 de Julho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº116/2003, de 12 de Junho);
- O Contrato de Concessão do Serviço Postal Universal, de 1 de Setembro de 2000[4]; e,
- O Convénio de Preços do Serviço Postal Universal celebrado entre os CTT e o ICP-ANACOM, em 10 de Julho de 2008.

Nos capítulos seguintes apresentamos uma breve explicação das obrigações das leis e regulamentos para o SCA.

1.1 A Directiva Postal

A Directiva Postal compreende a Directiva 97/67/CE, de 15 de Dezembro de 1997, a qual foi alterada pela Directiva 2002/39/CE, de 12 de Junho. Esta Directiva estabelece que, para garantir uma gestão correcta do serviço universal e evitar distorções da concorrência, as tarifas aplicadas a esse serviço devem ser objectivas, transparentes, não discriminatórias e orientadas em função dos custos. Esta Directiva estabelece ainda que o SCA do prestador do serviço universal deverá ter contas separadas, discriminando, no mínimo, cada serviço incluído no sector reservado, por um lado, e os serviços não reservados, por outro, por forma a introduzir transparência nos custos reais dos diferentes serviços e evitar que subvenções cruzadas do sector reservado para o sector não reservado afectem negativamente as condições de concorrência deste último.

As contas dos serviços não reservados deverão conter uma distinção nítida entre os serviços que fazem parte do serviço universal e os que dele não fazem parte. A operação desse sistema contabilístico interno deverá basear-se nos princípios da contabilidade analítica, coerentemente aplicados e objectivamente justificáveis.

O SCA deve imputar os custos a cada um dos serviços reservados ou não reservados, da seguinte forma:

a) Devem ser imputados a um serviço os custos que lhe sejam directamente atribuíveis;

b) Os custos comuns, ou seja os custos que não possam ser directamente atribuídos a um serviço, devem ser imputados da seguinte forma:

   i) Sempre que possível, os custos comuns devem ser imputados com base na análise directa da origem dos próprios custos;

[3] Alterada pela 3ª Directiva Postal (2008/6/CE) a qual ainda não se encontra transposta para o ordenamento jurídico português à data da presente análise.
[4] Alterado em 9 de Setembro de 2003 e em 26 de Julho de 2006.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

ii) Quando a análise directa não for possível, as categorias de custos comuns devem ser imputadas com base numa ligação indirecta a outra categoria ou grupo de categorias de custos relativamente aos quais seja possível efectuar uma imputação ou atribuição directa. A ligação indirecta deve basear-se em estruturas de custo comparáveis; e,

iii) Quando não for possível estabelecer medidas directas ou indirectas de repartição dos custos, a categoria de custos deve ser imputada com base numa chave de repartição geral calculada em função da relação entre todas as despesas directa ou indirectamente imputadas ou atribuídas, por um lado, a cada um dos serviços reservados e, por outro, aos outros serviços.

Compete ao ICP-ANACOM, como entidade reguladora nacional, assegurar que a conformidade do SCA implementado pelos CTT seja fiscalizada por um organismo competente e independente dos CTT.

Compete ainda ao ICP-ANACOM assegurar que seja periodicamente publicada uma declaração de comprovação da conformidade e manter disponíveis, com um adequado nível de pormenor, informações sobre os sistemas de contabilidade analítica aplicados pelos CTT, devendo submeter essa informação à apreciação da Comissão Europeia, sempre que esta o requerer.

Em Junho de 2002, a Directiva Postal foi revista, com a redacção dada pela Directiva 2002/39/CE, de 10 de Junho de 2002. Esta segunda Directiva estabelece fundamentalmente um aditamento ao artigo 7º da Directiva 97/67/CE, relativo à revisão do âmbito dos serviços reservados aos prestadores do serviço universal. Esses serviços devem limitar-se à recolha, triagem, transporte e entrega dos envios de correspondência interna e dos envios de correio transfronteiriço de entrada, quer sejam ou não efectuados por distribuição acelerada, dentro dos limites de peso e de preço a seguir indicados: o limite de peso é fixado em 100 gramas a partir de 1 de Janeiro de 2003 e em 50 gramas a partir de 1 de Janeiro de 2006. Estes limites de peso não eram aplicáveis, a partir de 1 de Janeiro de 2003, se o preço fosse igual ou superior ao triplo da tarifa pública de um envio de correspondência do primeiro escalão de peso da categoria mais rápida e, a partir de 1 de Janeiro de 2006, se o preço fosse igual ou superior a duas vezes e meia essa mesma tarifa.

Estabelece ainda esta Directiva um aditamento ao artigo 12º da Directiva 97/67/CE, definindo que as tarifas de condições especiais para empresas no que se refere a serviço universal, devem ter em conta os custos evitados em relação ao serviço normalizado que oferece a totalidade das prestações de recolha, transporte, triagem e entrega, devendo ser aplicadas de igual forma tanto na relação entre terceiros como na relação entre terceiros e os prestadores do serviço universal que prestam também serviços equivalentes.

É vedada a concessão de subvenções cruzadas a serviços universais não incluídos no sector reservado, com base em receitas provenientes dos serviços de sector reservado, excepto na eventualidade de essas subvenções cruzadas se considerarem absolutamente necessárias para o cumprimento de obrigações específicas do serviço universal na área concorrencial.

Notamos que se encontra em fase de transposição para o ordenamento jurídico português à data do presente relatório as alterações decorrentes da 3ª Directiva Postal (2008/6/CE), a qual alterou alguns dos requisitos referentes ao SCA, salientando-se:

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

- A alteração ao nº. 2 do Artigo 14 cuja redacção passou a ser a seguinte: "O prestador ou prestadores de serviço universal mantém contas separadas nos respectivos sistemas contabilísticos para distinguir claramente entre os serviços e produtos que fazem parte do serviço universal e dos que não fazem. Esta separação de contas contribui para que os estados membros possam calcular o custo líquido do serviço universal. A aplicação deste sistema contabilístico interno deve basear-se nos princípios da contabilidade analítica coerentemente aplicados e objectivamente justificados"; e,
- A introdução de uma nova subalínea iv) na alínea b do número 3: "Os custos comuns necessários para prestar serviços universais e não universais devem ser correctamente atribuídos, devendo ser aplicados os mesmos factores de custo a ambos os serviços".

1.2 Lei de Bases do Serviço Postal

A Lei de Bases do Serviço Postal, estabelecida pela Lei nº 102/99, de 26 de Julho, compreende as regras de funcionamento deste sector e, em específico, determina que compete ao ICP-ANACOM aprovar um sistema de contabilidade analítica que permita a determinação das receitas e dos custos, directos e indirectos, de cada um dos serviços reservados e de cada um dos serviços não reservados, e que permita, igualmente, a separação entre os custos associados às diversas operações básicas integrantes dos serviços postais, nomeadamente todas as actividades que integrem as operações de Aceitação, Tratamento, Transporte e Distribuição de envios postais.

A Lei de Bases define ainda que compete igualmente ao ICP-ANACOM fiscalizar a correcta aplicação desse sistema de contabilidade analítica e publicar anualmente uma declaração de comprovação de conformidade do SCA e dos resultados obtidos.

Em 2003, e na sequência da aprovação da Directiva 2002/39/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de Junho, que altera a Directiva 97/67/CE no que respeita à prossecução da abertura à concorrência dos serviços postais da Comunidade, foi publicado, em 12 de Junho de 2003 o Decreto-Lei nº 116/2003, diploma que transpôs para a ordem jurídica interna as alterações introduzidas pela nova Directiva comunitária, e que alterou a Lei de Bases do Serviço Postal.

Assim, com este Decreto-Lei procedeu-se à revisão do âmbito dos serviços reservados aos CTT, como prestador do serviço postal universal, revisão essa feita de forma faseada no quadro da progressiva liberalização do sector. Nesse sentido, foram estabelecidas duas novas etapas para a crescente abertura do mercado à concorrência:

- Uma primeira, que liberalizou em 2003 o serviço de correspondências com mais de 100 gramas ou com preço igual ou superior a três vezes a tarifa de referência (correio azul, 0-20 gramas, serviço nacional); e,
- Uma segunda que, a partir de 1 de Janeiro de 2006, liberalizou o serviço de correspondências com mais de 50 gramas ou com preço igual ou superior a duas vezes e meia a tarifa de referência.

Conforme previsto na Directiva 2002/39/CE, o referido diploma introduziu ainda alguns ajustamentos no que respeita ao regime de preços a observar pelo prestador do serviço universal, bem como quanto ao tratamento de reclamações recebidas pelos diversos prestadores de serviços postais.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

Para além do âmbito da transposição da Directiva 2002/39/CE, este diploma introduziu ainda as seguintes alterações:

- No que respeita à concessionária do serviço postal universal, foram alterados em alguns pormenores os poderes de decisão dos CTT quanto à gestão dos estabelecimentos postais, no sentido de lhe conferir uma maior liberdade de actuação;
- No tocante ao regime específico da concessão foi alterado o cálculo da indemnização por resgate da concessão; e,
- No convénio que estabelece as regras para a formação dos preços do serviço universal, o qual passa a ser celebrado apenas entre a entidade reguladora e a concessionária, deixando de se verificar a intervenção da Direcção-Geral do Comércio e Concorrência no processo de regulação destes preços.

Ainda em 1999, e na sequência da Lei n.º 102/99, de 26 de Julho, foi publicado o Decreto-Lei nº 448/99, de 4 de Novembro que estabeleceu as bases para o contrato de concessão a outorgar entre o Estado Português e o concessionário do serviço universal (CTT), especificando as condições exactas em que deve ser prestado o serviço postal universal, bem como o conjunto de direitos e deveres que o Estado Português e os CTT assumem, nomeadamente a obrigatoriedade de manutenção de uma rede postal pública. Foram ainda definidos os objectos do serviço universal reservado e não reservado e o prazo da concessão (30 anos, passível de renovação por períodos sucessivos de 15 anos).

1.3 Contrato de Concessão do Serviço Postal Universal, celebrado em 1 de Setembro de 2000 (alterado em 9 de Setembro de 2003 e em 26 de Julho de 2006)

Pelo Contrato de Concessão (celebrado de acordo com as bases estabelecidas pelo Decreto-Lei nº 448/99, de 4 de Novembro), foi definida como competência do ICP-ANACOM a aprovação da metodologia a utilizar na implementação e utilização do SCA que, de forma analítica, permita a determinação das receitas e dos custos, directos e indirectos, de cada um dos serviços reservados e de cada um dos serviços não reservados que compõem o serviço universal e que permita igualmente a separação entre os custos associados às diversas operações básicas integrantes dos serviços postais, nomeadamente todas as actividades que integrem as operações de Aceitação, Tratamento, Transporte e Distribuição de envios postais.

O Contrato de Concessão foi alterado em 2003 em consequência do Decreto-Lei nº 116/2003, de 12 de Junho. Este Decreto-Lei procede à revisão do âmbito dos serviços reservados aos CTT, como prestador do serviço postal universal, a qual foi feita de forma faseada no quadro da progressiva liberalização do sector.

Adicionalmente, no seguimento do Decreto-Lei nº112/2006, de 9 de Junho de 2006, o Contrato de Concessão foi alterado tendo sido atribuído aos CTT a concessão da prestação do novo serviço público de caixa postal electrónica. Este Decreto-Lei veio ainda, de acordo com o seu preâmbulo, modernizar o conteúdo das bases da concessão do serviço postal universal, permitindo assim, com respeito pelos interesses do Estado, dos direitos e obrigações da concessionária, do equilíbrio económico do contrato e dos interesses dos consumidores, a modificação do contrato de concessão por forma a adaptá-lo ao actual ambiente regulamentar do sector postal, conferindo-lhe maior grau de flexibilidade para o exercício da actividade da concessionária num sector em liberalização cada vez mais dinâmico e competitivo.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

1.4 Convénio de Preços do Serviço Postal Universal, para o período de 2008

O Convénio de Preços do Serviço Postal Universal de 7 de Julho de 2008, que produziu efeitos desde 1 de Janeiro de 2008, estabelece que o sistema de preços dos serviços postais que integram o serviço universal obedece aos princípios de orientação para os custos, da transparência, da não discriminação e da uniformidade tarifária.

O Convénio estabelece, de igual forma, que os CTT estão obrigados a manter um SCA que permita a determinação dos custos associados a cada serviço e, dentro de um serviço, os custos associados às diversas formas de prestação do serviço e os custos associados às diferentes fases do processo produtivo (Aceitação, Tratamento, Transporte e Distribuição). Adicionalmente, os CTT estão obrigados a introduzir alterações ao SCA, conforme recomendações do ICP-ANACOM devidamente fundamentadas, nomeadamente as resultantes do exame promovido pela Autoridade Reguladora.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2 Descrição sumária do SCA – O Modelo

O Sistema de Contabilidade Analítica (SCA) dos CTT visa apurar o custo unitário de cada serviço e produto que integra o serviço universal prestado pelos CTT, de acordo com a respectiva regulamentação resumida nos capítulos anteriores.

O modelo de custeio adoptado pelos CTT baseia-se na metodologia de custeio *Fully Distributed Costs* (FDC), assente em actividades (ABC) e procura de forma consistente e homogénea identificar o custo unitário de cada serviço/ produto, através do levantamento e quantificação dos recursos (humanos, técnicos e estruturais) e actividades inerentes a cada um dos produtos e serviços.

O modelo pode ser resumido como se segue:

Nos termos desta metodologia todos os custos incorridos e proveitos obtidos na prestação de serviços postais concorrem para a determinação do custeio dos produtos e apuramento da respectiva margem, acrescidos de uma margem razoável de remuneração (custo de capital).

Os custos são distribuídos de acordo com critérios pré-estabelecidos, para cada uma das fases do processo produtivo tendo subjacente os conceitos de custos directos, conjuntos e comuns, que são os seguintes:

1 Os custos efectivamente identificados com um produto – custos directos – são imputados de forma directa;

2 Os custos imputáveis a produtos, designados também por custos conjuntos, com origem em actividades, são imputados mediante aplicação da uma grelha de repartição representativa das actividades referidas; e,

3 Os custos comuns, cuja afectação através de grelhas de repartição não é possível, são distribuídos pelos produtos com base numa grelha construída a partir da sua proporção na totalidade dos custos imputados por via dos critérios anteriores.

A margem de remuneração mencionada é considerada como representativa do custo do capital investido na empresa. O valor do custo do capital é repartido pelos centros orçamentais agregados de acordo com o peso de imobilizado líquido (com referência ao final do exercício).

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

O SCA dos CTT foi desenvolvido com o objectivo de produzir informação necessária ao cumprimento das obrigações legais e regulamentares aplicáveis, incluindo deliberações do ICP-ANACOM. Neste sentido, o sistema permite o apuramento de custos e proveitos sob diversas perspectivas:

- por produto (correspondências, encomendas, filatelia, produtos financeiros e outros), por velocidade e tipo (normal, azul, económico, editorial);
- por destino (nacional, internacional de entrada, internacional de saída) e por escalão de peso (0 - 20 gr., 20 - 50 gr., 50 – 100 gr.,...);
- por fases de processamento do correio (Aceitação, Tratamento, Transporte e Distribuição); e,
- por tipo de serviço (universal/ não universal) e âmbito (reservado/ não reservado).

Para atingir os objectivos acima descritos, os CTT desenvolveram diversos procedimentos e rotinas de tratamento da informação base retirada do sistema [redacted] plataforma sobre a qual assenta a contabilidade geral e orçamental, e de informação adicional obtida de diversas fontes, com origem manual ou de sistemas operacionais.

O SCA é um processo contínuo que tem início com o registo do resultado das transacções rotineiras e não rotineiras, bem como do registo das estimativas contabilísticas e que se consubstanciam nos custos e proveitos dos CTT. Estes, suportados no sistema [redacted] são registados operação a operação na contabilidade geral, numa estrutura de resultados por naturezas e ventilados pelos centros orçamentais da empresa, os quais reflectem as unidades, áreas de negócio e áreas funcionais dos CTT numa estrutura de resultados por funções.

A combinação de rubricas contabilísticas discriminadas por natureza e centros orçamentais permite, de seguida, a identificação de famílias de custos no SCA que, incluindo a margem de remuneração do capital, serão distribuídos pelos produtos elementares através de imputação directa ou com recurso a chaves de imputação.

Assim, são identificados através dos centros orçamentais e rubricas por natureza, as famílias de custos – directos ao produto, conjuntos e comuns:

- para os primeiros, existe uma imputação directa aos produtos;
- para os segundos, os centros orçamentais agregados assim como a sua classificação contabilística, indicam a sua tipificação (família) no SCA (exemplo: custos de Aceitação, Tratamento, Transporte, Distribuição, entre outros) e, daí, a chave de imputação a aplicar para distribuição desses custos pelos produtos; e,
- para os últimos, são aplicadas chaves de distribuição pelos produtos, em geral consistindo na repartição dos custos em função do total de custos já imputados anteriormente.

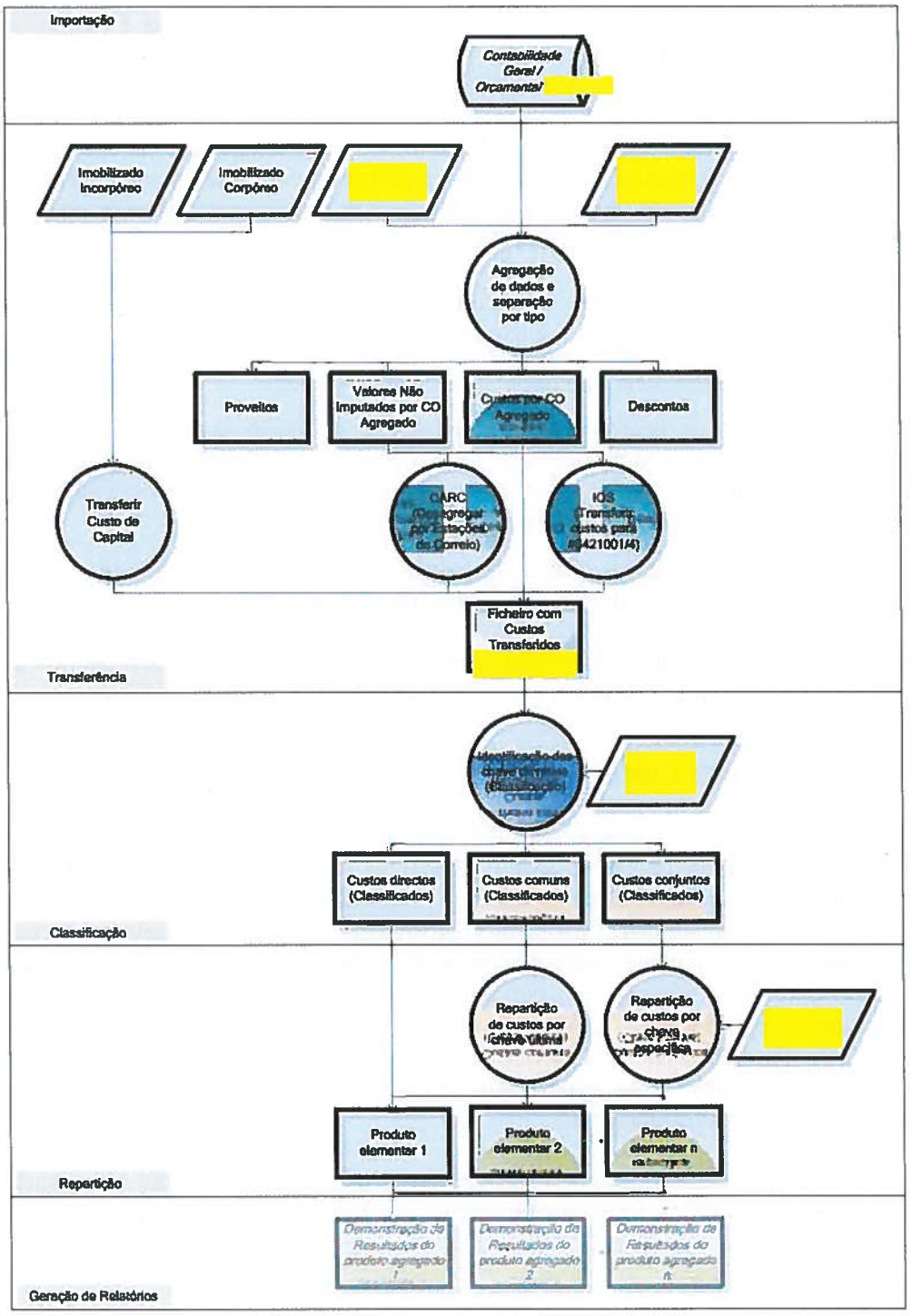
Face a 2007, de referenciar a criação de novos centros orçamentais que contemplam as quatro macroactividades, e que na figura anterior, se encontram representados por Outras Relacionadas com Fases Operacionais. Uma análise detalhada destes custos encontra-se no capítulo 2.1.5.6.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

2.1 Descrição do SCA

Com o objectivo de produzir informação necessária ao cumprimento das obrigações legais e regulamentares aplicáveis, os CTT desenvolveram e implementaram um Sistema de Contabilidade Analítica (SCA). Este sistema mantém a mesma base metodológica pelo menos desde 2002 (FDC – *Fully Distributed Costs*), segundo a qual todos os custos incorridos e proveitos obtidos na prestação de serviços concorrem para a determinação do custeio dos produtos e apuramento da respectiva margem, acrescidos de uma margem razoável de remuneração, associada à remuneração do factor capital. O processo contínuo de alocação de recursos a actividades e a produtos analisa-se, graficamente, como se segue:

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.



© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

O SCA é um processo contínuo que tem início com o registo do resultado das transacções nos custos e proveitos dos CTT. Estes, suportados no sistema registados operação a operação na contabilidade geral, numa estrutura de resultados por naturezas e ventilados pelos centros orçamentais da empresa, os quais reflectem as unidades, áreas de negócio e áreas funcionais dos CTT numa estrutura de resultados por funções.

A combinação de rubricas contabilísticas discriminadas por natureza e centros orçamentais permite, de seguida, a identificação de famílias de custos no SCA que, incluindo a margem de remuneração do capital, serão distribuídos pelos produtos elementares através de imputação directa ou com recurso a chaves de imputação.

Assim, são identificados através dos centros orçamentais e rubricas por natureza, as famílias de custos – directos ao produto, conjuntos e comuns:

- para os primeiros, existe uma imputação directa aos produtos;
- para os segundos, os centros orçamentais agregados assim como a sua classificação contabilística, indicam a sua tipificação (família) no SCA (exemplo: custos de Aceitação, Tratamento, Transporte, Distribuição, entre outros) e, daí, a chave de imputação a aplicar para distribuição desses custos pelos produtos; e,
- para os últimos, são aplicadas chaves de distribuição pelos produtos, em geral consistindo na repartição dos custos em função do total de custos já imputados anteriormente.

Os custos por produto, apurados no SCA, são reportados com recurso a relatórios gerados automaticamente pelo sistema de informação desenvolvido pela .

Base de Informação de Custos

Para atingir os objectivos do SCA, os CTT utilizam diversos procedimentos e rotinas de tratamento da informação base retirada do sistema plataforma sobre a qual assenta a contabilidade geral e orçamental e que regista as transacções correntes e não correntes, bem como as estimativas contabilísticas inerentes ao apuramento dos custos e proveitos da empresa. Esta informação, que congrega todas as transacções com impacto financeiro registadas em sistema, tem ainda uma classificação por centros orçamentais que associa a cada centro de responsabilidade (unidades, áreas de negócio e áreas funcionais) os custos e proveitos à medida que os mesmos lhes são atribuídos, permitindo assim que seja possível assegurar a contínua validação desta informação pelos responsáveis de cada centro orçamental e permite a produção de demonstrações de custos funcionais.

Será esta informação extraída de em que todos os movimentos estão classificados por centro orçamental e natureza, que constitui a base de informação de custos que suporta o SCA dos CTT.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.1 Registos na Contabilidade Geral/ Orçamental (dados a importar para o SCA)

O SCA é construído com base nas demonstrações financeiras dos CTT para o exercício de 2008, sendo as mesmas preparadas no pressuposto da continuidade das operações, a partir dos livros e registos contabilísticos dos CTT, mantidos de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal.

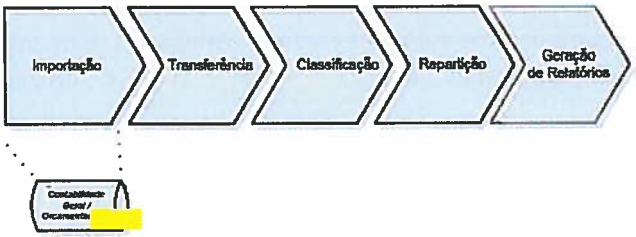
O processo de repartição tem início ao nível da Contabilidade Geral (de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade) e Orçamental (de acordo com uma estrutura de centros orçamentais – CO – que acompanha a estrutura orgânica dos CTT), onde os custos e proveitos dos CTT são registados numa base sistemática e regular, ambas assentes no sistema

A forma de ventilação de custos para a contabilidade orçamental (e geral) depende da natureza dos próprios custos.

Cada registo efectuado na contabilidade geral que tenha por contrapartida movimentação das contas de custos ou proveitos terá necessariamente de se encontrar afecto a um determinado CO. A título de exemplo, quando é efectuada uma ordem de compra é indicado um CO a que esta se destina sendo a factura resultante registada nesse CO. Em situações de custos para múltiplos departamentos ou necessidade de divisão de custos comuns, o Departamento de Contabilidade Orçamental prepara os critérios de divisão dos mesmos, documentando-os nas notas de lançamento.

Decorrente do processo acima descrito, é gerado no sistema um ficheiro informático para o SCA o qual contém o balancete das contas de custos e proveitos da contabilidade geral e orçamental, o que servirá de base para a próxima fase.

2.1.2 Importação de custos



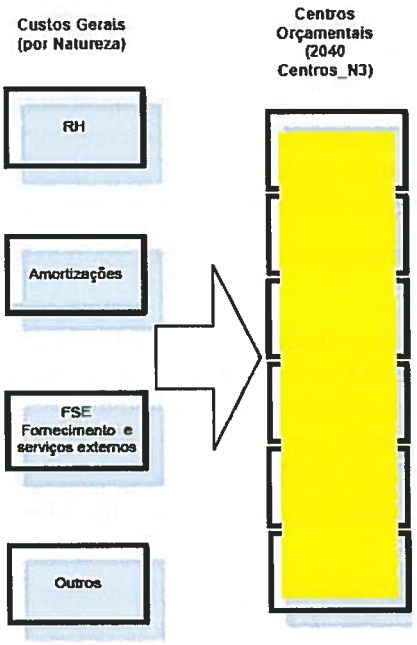
2.1.2.1 *Processo global de tratamento da natureza de custos*

O processo de tratamento de dados relativos a custos assenta em três grandes grupos de custos, no que respeita à sua natureza:

- Recursos Humanos;
- Fornecimento de serviços externos;
- Amortizações; e,
- Outros.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

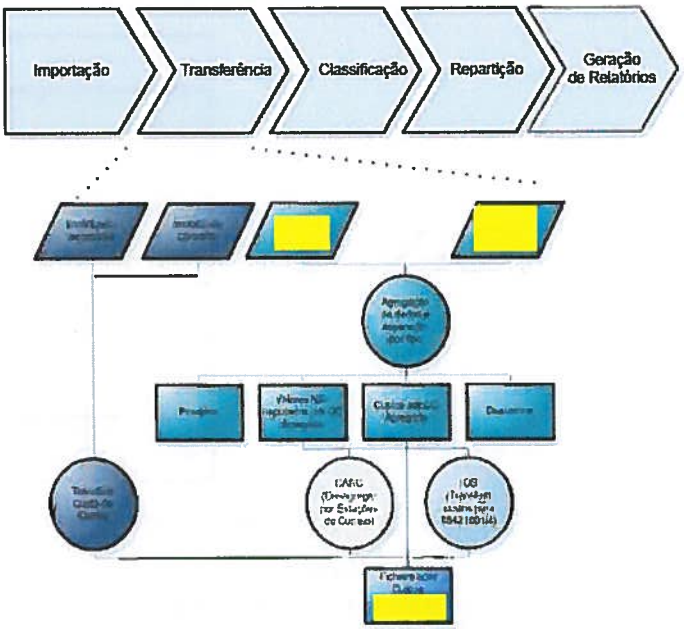
Estes custos gerais considerados na contabilidade geral encontram-se distribuídos por centros de custo distintos (denominado nível de desagregação Centro_N3).



Neste sentido, o trabalho realizado pelo DCA tem como base a informação extraída do sistema [redacted], onde se encontram descritos todos os custos registados ao nível da Contabilidade Geral/ Orçamental por centro orçamental e por conta contabilística. Esta informação é extraída do [redacted] directamente pela plataforma da [redacted] e utilizada nas restantes fases do processo.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.3 Transferência de custos



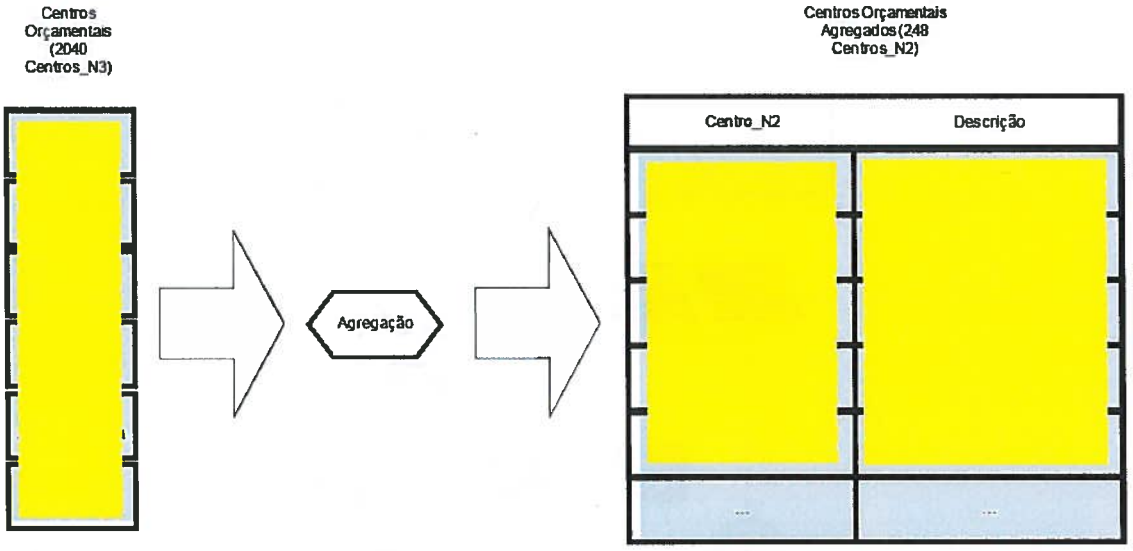
A fase de transferência de custos tem como objectivo transferir alguns dos custos entre os vários centros orçamentais e repartir o custo do capital pelos mesmos.

A fase de transferência de custos inicia-se com a agregação dos dados por centro orçamental elementar e por classe de conta.

Para efeitos de distribuição de custos por produto, os centros de custo da fase anterior (N3) são agregados em centros de custo (orçamentais – centros N2) aos quais vão ser alocadas chaves de imputação em função das actividades e/ ou produtos.

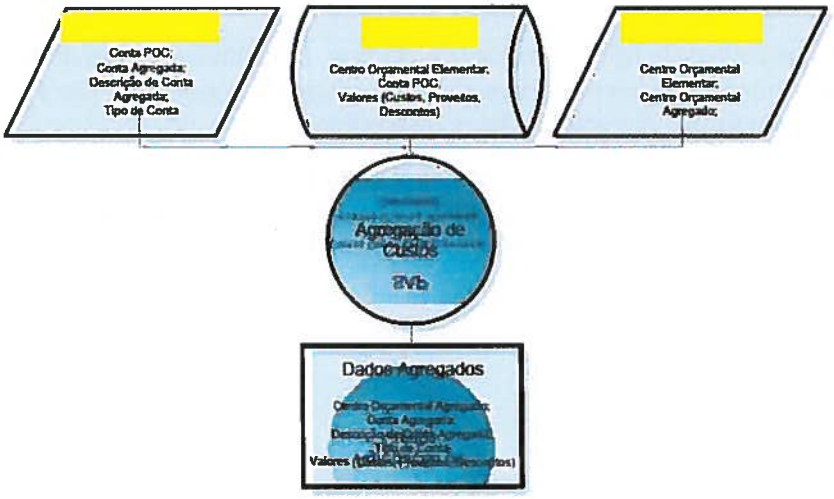
O diagrama abaixo representa, o processo de agregação dos diversos centros orçamentais (N3) que têm por base as naturezas (globais) de custo, acima descritas, em centros orçamentais agregados (N2), aos quais serão aplicadas as diversas chaves de distribuição.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.



Em termos práticos esta informação é processada da seguinte forma:

- Recorrendo à folha de cálculo [redacted] do ficheiro [redacted], é associado a cada centro orçamental um centro orçamental agregado (designado por "[redacted]"); e,
- De acordo com a folha de cálculo [redacted] do ficheiro [redacted] é associado o tipo de conta (designado por [redacted], uma pequena descrição da conta (designado por [redacted]) e a indicação do tipo de custo (custos, descontos, proveitos, custos não imputados, fornecida pela coluna "[redacted]"), tal como demonstrado na figura seguinte:



Esta desagregação é sistematizada com base no ficheiro [redacted] que inclui a classificação do tipo de custo com base no centro orçamental agregado, conta agregada e descrição de conta agregada.

Este processo de classificação ou mapeamento tem, assim, como base um processo manual que resulta na preparação do ficheiro "[redacted]". No âmbito do nosso trabalho, verificámos a consistência deste mapeamento entre 2007 e 2008.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.3.1 *Custo do Capital*

Nesta fase é apurado pelo DCA e inserido, manualmente, no SCA, o valor do custo do capital. Uma vez inserido no SCA, o valor do custo do capital é automaticamente repartido pelos centros orçamentais agregados de acordo com o valor de imobilizado líquido corpóreo e incorpóreo associado a cada um deles (com referência ao final do exercício). Os ficheiros de imobilizado corpóreo e incorpóreo incluem também custos correspondentes a edifícios.

A repartição dos custos associados aos edifícios é efectuada recorrendo a um ficheiro que identifica os vários tipos de custos associados aos centros orçamentais que ocupam cada edifício. Desta forma, e utilizando apenas os dados correspondentes às contas de imobilizado, i.e. #662 – Amortizações de imobilizações corpóreas, é possível estimar quais as taxas de ocupação de cada edifício e dessa forma reclassificar os edifícios de forma a transferir os custos proporcionalmente aos centros orçamentais que os ocupam.

Por fim, recorrendo aos ficheiros de imobilizado corpóreo e incorpóreo, que indicam o valor do imobilizado líquido por centro de custo, o valor do custo de capital é repartido tendo em consideração o peso de cada um dos itens das tabelas, de acordo com a expressão:

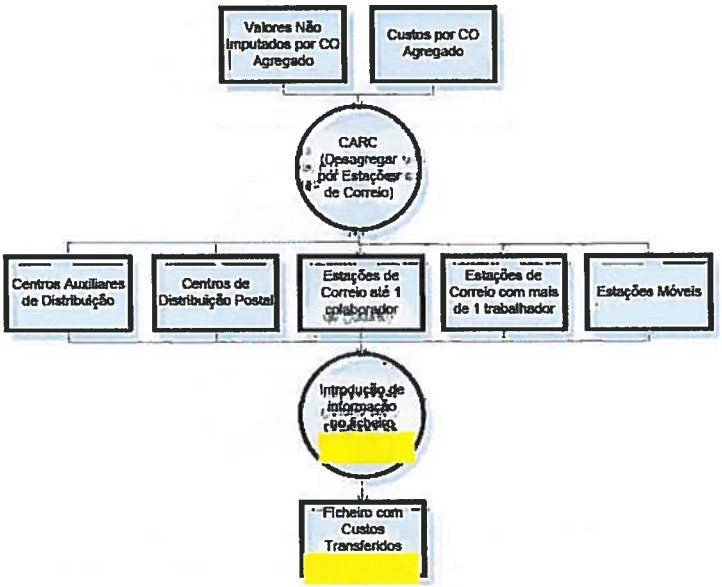
$$V_{CC} = S \times \frac{P_{DC}}{T}$$

Onde:

V_{CC}	Valor do custo do capital a afectar a um dado centro orçamental agregado.
P_{DC}	Valor do imobilizado líquido num dado centro orçamental agregado, i.e. soma dos valores que constam nos ficheiros de imobilizado corpóreo e incorpóreo de 2008 para um determinado centro orçamental agregado.
S	Valor do custo de capital introduzido manualmente no código como uma constante.
T	Valor total do imobilizado líquido, i.e., soma dos valores que constam nos ficheiros de imobilizado corpóreo e incorpóreo de 2008.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.3.2 *Centros de Agrupamento e Reserva Contínua*



A natureza dos custos dos Centros de Agrupamento e Reserva Contínua (CARC) refere-se aos Recursos Humanos "móveis" ou flutuantes entre grupos de EC's, ou seja, para um determinado grupo de estações de correio, existe um determinado número de funcionários que estando alocados a este grupo, têm uma flexibilidade de alocação entre as EC's do grupo. Assim, mensalmente estes recursos são imputados aos respectivos CO's a que estiveram alocados, de acordo com a proporção de custos com pessoal que foi alocada directamente a estes CO's (correspondentes a funcionários específicos da EC/CAD/CDP).

Os custos dos Centros de Agrupamento e Reserva Contínua (CARC) são repartidos pelos centros orçamentais agregados das estações até 1 colaborador (ATE1), estações com mais de 1 colaborador (MAIS1), centros auxiliares de distribuição (CAD), centros de distribuição postal (CDP) e estações móveis (EM) de acordo com o valor associado a cada um deles. Não existiram alterações face a 2007.

O pessoal fixo afecto a uma EC está associado a um CO respectivo, sendo estes custos repartidos conforme o mesmo. Os custos com o pessoal afecto aos CARC são posteriormente alocados às EC's onde estiveram afectos e repartidos conforme os mesmos. Poderão existir alguns custos que ficam por alocar; no entanto, sendo os custos com CARC de montante imaterial, o valor que ficará por alocar será igualmente imaterial.

A repartição dos custos associados às estações é efectuada recorrendo a um ficheiro que identifica os vários tipos de custos associados às contas. Desta forma é possível estimar qual o peso associado aos centros orçamentais e dessa forma reclassificar o valor do CARC de forma a transferir os custos proporcionalmente, de acordo com a expressão:

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

$$V_{CARC} = S \times \frac{P_{centro}}{T}$$

Onde:

V_{CARC}	Valor dos CARC a afectar a um dado centro orçamental agregado.
P_{centro}	Valor dos custos de recursos humanos de um centro orçamental agregado, i.e. soma dos valores que constam no ficheiro [redacted] para um determinado centro orçamental agregado.
S	Valor dos CARC a repartir.
T	Valor total dos custos associados às contas dos centros orçamentais agregados.

2.1.3.3 *Instituto de Obras Sociais*

Os custos afectos ao Instituto de Obras Sociais [redacted] referem-se a custos de acção social que são alocados a este centro orçamental específico [redacted] que desta forma não se encontram alocados a funcionários nem aos respectivos departamentos, como devia acontecer. Assim, vão ser transferidos para os restantes centros orçamentais, proporcionalmente às despesas com o pessoal em cada um deles, ou seja, o valor existente nestes centros, identificados por [redacted] no campo "[redacted]" do ficheiro [redacted], é repartido proporcionalmente aos valores registados em cada centro respeitantes a salários e diuturnidades, i.e. contas #64201001 – Custos com pessoal – Ordenados e #64201004 – Custos com pessoal – Diuturnidades com excepção do centro [redacted] acordo com a expressão:

$$V_{co} = S \times \frac{P_{co}}{T}$$

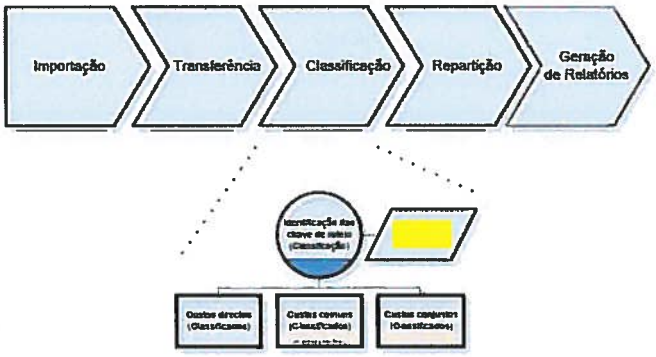
Onde:

V_{co}	Valor a afectar ao Centro Orçamental (conta "95506001") pela repartição dos custos com o IOS.
P_{co}	Custos com o pessoal num dado centro orçamental, i.e. soma dos valores das contas #64201001 e #64201004 para o Centro Orçamental, com excepção dos valores associados ao Centro Orçamental Agregado [redacted]
S	Total de custos com o Instituto de Obras Sociais.
T	Custos com o pessoal, i.e., soma dos valores das contas #64201001 e #64201004, com excepção dos valores associados ao Centro Orçamental Agregado [redacted]

NOTA: O processo é idêntico ao descrito para identificação e repartição do custo de capital mas, enquanto que o custo de capital é imputado em função do imobilizado, neste caso a imputação é efectuada com base nos custos de pessoal. O valor afecta o Centro Orçamental, campo "co", identificado por [redacted]

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

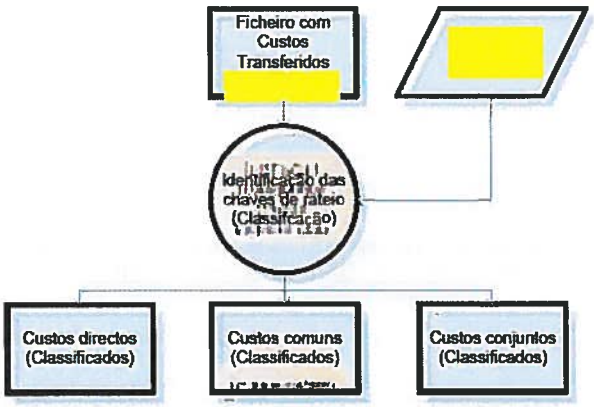
2.1.4 Classificação de custos



A fase de transferência conclui-se na agregação de custos de acordo com o centro orçamental agregado, tipo de conta e a sua descrição que ocorre na fase de Classificação. Esta consiste na identificação e consequente catalogação da chave que será utilizada para repartir os custos associados a cada um dos custos discriminados na fase anterior.

Para tal, o SCA recorre a uma tabela de regras (Ficheiro [redacted]) que incorpora três argumentos, centro orçamental agregado, tipo de conta e descrição de conta, onde está definido qual a percentagem de cada custo que é atribuída a cada chave.

Esta fase é demonstrada como se segue:

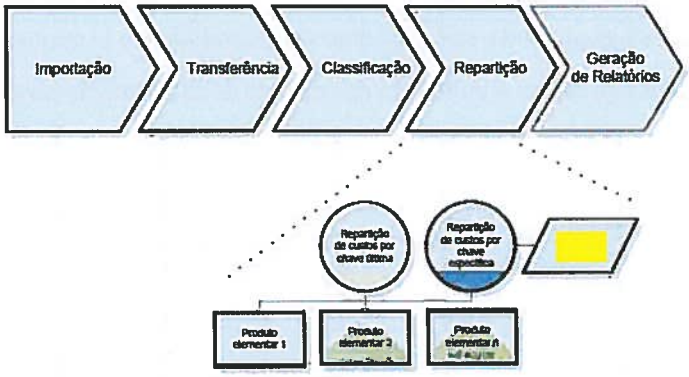


Em termos de Custeio Baseado em Actividades, esta fase corresponde à definição das Actividades.

No âmbito do nosso trabalho, verificámos a consistência da classificação vertida no ficheiro [redacted] entre 2007 e 2008.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

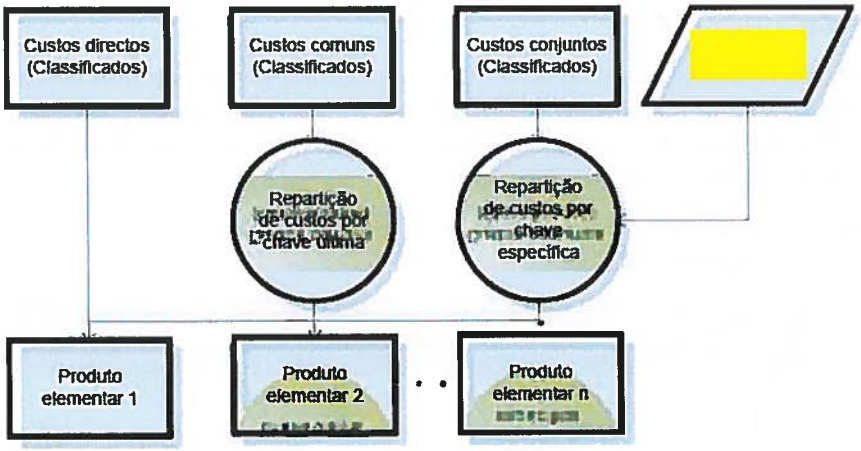
2.1.5 Repartição de custos por produtos elementares



A fase de repartição de custos por produtos elementares é suportada nos custos que foram classificados na fase anterior e que se podem discriminar em três grandes grupos:

- Custos directos – Os CTT têm a capacidade de identificar alguns dos custos que estão associados a produtos específicos. Nestes casos, as chaves de distribuição podem conter apenas produtos específicos ou serem directamente associadas a um produto;
- Custos conjuntos – Os custos conjuntos representam os custos associados a actividades específicas identificadas pelos CTT, e.g. Aceitação ou Distribuição. Estes custos agregam custos estruturais, custos de transportes ou custos operacionais e são distribuídos por chaves construídas especificamente para esse efeito; e,
- Custos comuns – Os custos comuns representam os custos que não são associados a nenhuma actividade específica, quer por estarem associados a tarefas de suporte quer por não se conseguirem identificar. Os custos comuns são distribuídos através de uma chave última, calculada na fase final do processo de imputação de custos e definida a partir dos custos já distribuídos. Desta forma, o valor que foi calculado para cada um dos produtos elementares é transformado numa percentagem que servirá para repartir, de acordo com essa proporção, todos os custos comuns.

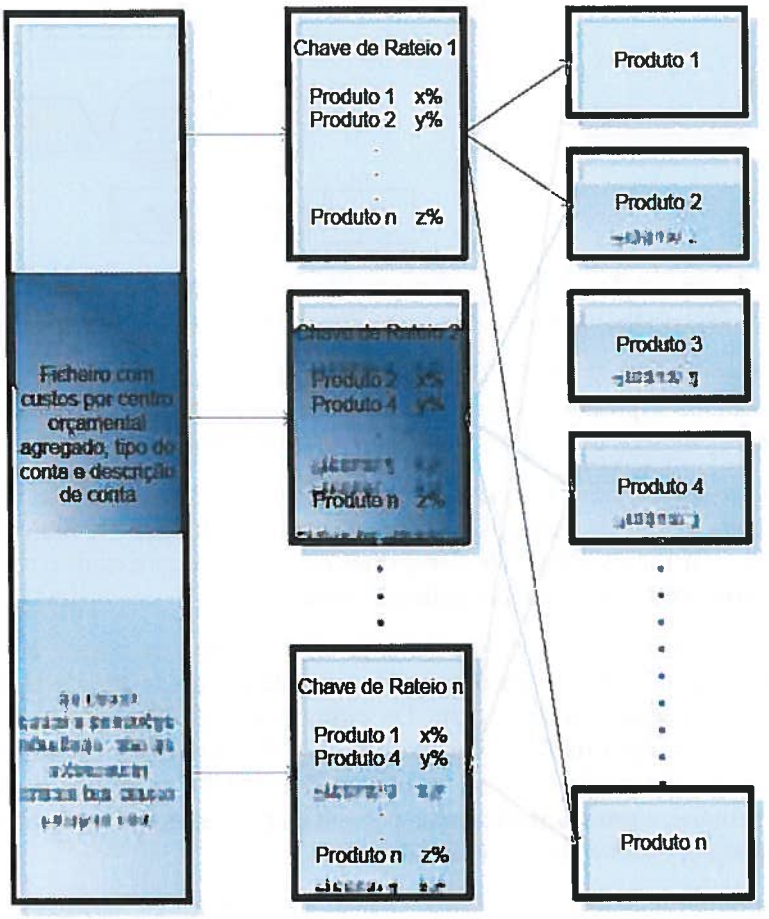
Após estarem classificados, estes custos são repartidos através das diversas chaves de distribuição de acordo com o esquema seguinte:



© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

As chaves de distribuição consistem nos códigos que definem os consumos pelos produtos das actividades definidas na fase anterior. A definição de produto é ao nível do produto elementar sendo o *driver* de ligação entre dado produto da actividade e o produto elementar o tráfego.

A figura seguinte representa a aplicação das chaves de distribuição aos custos classificados.



2.1.5.1 *Aceitação*

A Aceitação representa o início do processo de circulação dos produtos no circuito dos CTT, ou seja, é a fase em que os clientes se dirigem aos CTT e entregam os produtos que pretendem ver distribuídos (correspondências, encomendas e produtos de *marketing* directo) ou adquirem produtos financeiros, filatélicos ou outros.

Na fase de Aceitação de correio existem essencialmente quatro operações: Atendimento, Expedição, Recepção e Entrega.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

O Atendimento inclui, por exemplo esclarecimentos aos clientes, simulações, classificação do correio (para se poder definir um tarifário), entre outros. No caso do tráfego ocasional, o correio é tratado objecto a objecto, enquanto no tráfego contratual existem economias de escala, uma vez que o correio é tratado em conjunto.

A Expedição refere-se essencialmente a pequenas actividades desenvolvidas nas estações dos CTT, antes de ser enviado o correio para o circuito de Tratamento, nomeadamente separação por tipo de correio (normal, azul, etc.).

A Recepção refere-se aos produtos que chegam à estação por não terem entrega domiciliária, nomeadamente correspondência com aviso de recepção que não foi entregue pelos carteiros por este não ter conseguido contactar o destinatário, e encomendas que, pela sua dimensão, não têm entrega domiciliária (tendo apenas o aviso de recepção).

A fase de Entrega respeita ao período em que o cliente, ou seu representante, vai ao balcão de uma estação dos CTT levantar correspondência (ex.: encomendas, correspondência com aviso de recepção, entre outros).

Estes custos, de Recepção e Entrega, deviam, devido à sua natureza, ser alocados à Distribuição, devendo os CTT avaliar os *drivers* mais adequados, na medida em que, de acordo com a Lei de bases do serviço postal (Lei n.º 102/99, de 26 de Julho) a Distribuição deve incluir as operações realizadas desde a divisão dos envios postais nos centros de distribuição da área a que se destinam até à entrega aos seus destinatários.

A Aceitação incorpora vinte e oito chaves, que se detalham da seguinte forma:

- Dezoito chaves que apenas repartem custos de Aceitação, sendo quinze de atendimento, associadas aos diferentes tipos de EC e três chaves de gestão de rede de atendimento; estas chaves encontram-se analisadas neste capítulo;
- Três chaves de Retalho, que agregam custos de actividades de Aceitação e Distribuição e que estão analisadas no capítulo 2.1.5.5; e,
- Sete chaves de Gestão de Rede, cujos custos são repartidos por várias fases operacionais, sendo o valor alocado à Aceitação apenas uma parte do total das chaves; estas chaves encontram-se analisadas no capítulo 2.1.5.6.

Em 2007 a Aceitação compreendia vinte e sete chaves, considerando as chaves de Retalho e chaves de gestão de rede cujos custos são repartidos por várias fases operacionais.

Os custos com Aceitação aumentaram o que se explica por um aumento nos custos registados com estações e postos de correio e uma diminuição dos custos de gestão de rede alocados à Aceitação. Em termos de natureza, estas variações decorrem essencialmente do aumento do custo do capital decorrente dos investimentos efectuados nas EC's durante o ano 2008.

Notamos ainda, em termos de alterações, que foi eliminada a separação entre estações de correio de Lisboa e Porto e do resto do país.

A distribuição dos custos da área de Aceitação, essencialmente relacionados com as estações de correio e pontos de prestação de serviços ao público, é realizada com base no cálculo do esforço associado às actividades de atendimento.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Para este efeito, os CTT recorrem ao sistema operacional que controla e suporta as actividades dos pontos de aceitação, recolhendo através de um formulário conhecido como Modelo 415 as quantidades de actividades realizadas em cada estação em cada dia. Esta informação tem origem no sistema utilizado no *front office*, . Cada actividade/ operação, tem associado um tempo padrão, determinado em função de um estudo de tempos realizado em 1997/1998, e que serve de referência para o cálculo do tempo gasto globalmente para cada actividade. Para os novos produtos os tempos padrão são determinados por analogia a produtos de natureza similar.

O é um sistema de *front office* de registo de actividades efectuadas nas estações e postos de correio. O sistema de cada posto está interligado com o sistema da estação dos CTT de forma a que cada estação dos CTT tenha a informação de cada um dos postos que lhe está associado. É criado um Modelo 415 por estação e outro Modelo 415 por cada um dos postos, sendo estes centralizados na área de Aceitação. Uma vez que estão introduzidos no sistema tabelas com a informação de todas as estações e postos existentes, é cruzada informação das tabelas com os Modelos 415, de forma a garantir que foram recebidos os Modelos 415 de todas as estações e postos. Quando os postos não têm entregam toda a documentação em papel e as estações inserem, manualmente, a informação da documentação no

O Modelo 415 guarda a informação relativa a cada uma das operações realizadas decompondo-a em diversas parcelas (ex.: colocar etiqueta, pesar), atribuindo a cada uma dessas parcelas um tempo padrão. Para determinar o tempo padrão que deve ser associado a determinado produto ou serviço é necessário somar o tempo padrão de cada uma das parcelas associadas. O tempo dispendido por actividade é apurado de uma forma global e não individualmente para cada grupo de EC's.

Refira-se ainda que ao tempo padrão *standard* é ainda aplicado um coeficiente de eficiência[5] que reflecte nomeadamente situações de ganhos de escala aplicáveis, por exemplo, ao desempenho de determinadas actividades numa grande estação *versus*, por exemplo, o de uma estação com apenas um funcionário. Este parâmetro é igualmente ajustável se, por exemplo, existir uma alteração de procedimentos ou melhoria de equipamentos utilizados na realização das tarefas que seja considerado relevante (ex.: introdução de máquina de "pistolar" fixa, que permita a redução do tempo de registo).

Da mesma forma, quando surge um novo produto são analisadas quais as actividades/ operações necessárias à sua realização e é somado o tempo padrão, já definido, das várias actividades elementares para apurar o tempo padrão que lhe será associado. Estes tempos padrão só serão alterados caso surjam alterações à forma de funcionamento de determinadas parcelas da actividade.

---

[5] O coeficiente de eficiência foi introduzido na última revisão aos tempos padrão e respectivo processo de custeio, em 1998. Aos tempos padrão foi adicionado este coeficiente que contempla diferentes pesos de inactividade para os vários grupos de EC's (EC ATE1; EC MAIS1) e considerando também os dois tipos de tráfego, ocasional e contratual (partido de um princípio analítico que no contratual, por exemplo, existe economia de escala).
A introdução do coeficiente de eficiência visa reflectir a actualização dos tempos padrão, no entanto, desde a sua introdução em 1998, estes apenas têm sido reavaliados quando são introduzidas alterações significativas.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

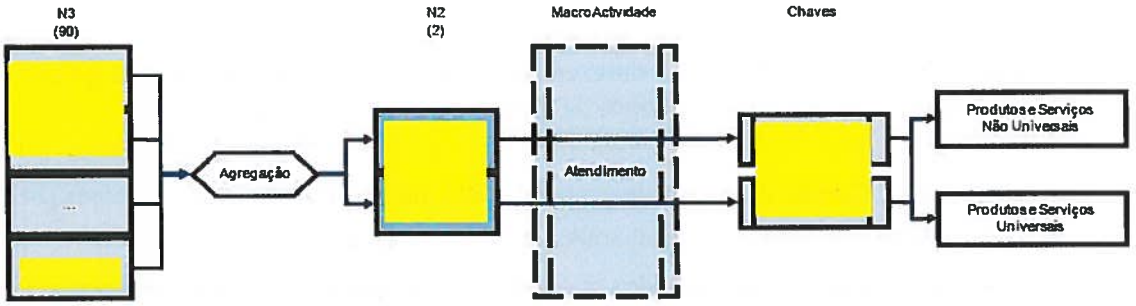
Em resumo, a informação que é recebida pelo DCA para ser incorporada com vista à distribuição dos custos da actividade de aceitação inclui:

- O Modelo 415 (quantidade de tráfego por actividade, tempo teórico para o total de tráfego dessa actividade, medido em unidades de 5 minutos). O Modelo 415 não indica directamente o tempo padrão mas o tempo teórico consumido, ou seja, tem por base o tempo padrão. O tempo teórico é dado pelo total de tráfego por actividade multiplicado pelo tempo padrão para a realização dessa actividade; e,
- Informação relativa ao número de pessoas de cada estação.

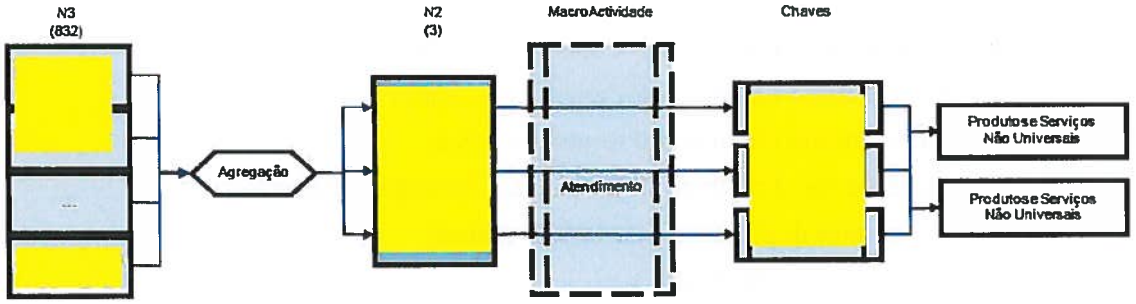
No processo de tratamento dos dados, quando um dado código do Modelo 415 só está afecto a um produto, todo o custo fica associado a esse produto. No entanto, quando uma actividade é comum a vários produtos, a repartição do custo/ tempo por produto é feita em função do peso de cada produto no tráfego comercial (ex: avença).

Os diagramas seguintes representam a agregação dos diferentes centros de custo da área, diferenciados pelos dois grupos de Estações de Correio distintos, e a distribuição através das chaves de imputação pelos produtos elementares.

Estações de Correio até 1 recurso humano)



Estações de correio com mais de 1 recurso humano



© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Adicionalmente, na tarefa de Atendimento encontram-se reflectidos os custos associados aos seguintes postos de Atendimento, além de custos genéricos de Aceitação (distribuídos pela chave [redacted]):

- Postos de correio (chave de distribuição de custos: [redacted]);
- Balcões de correio empresarial (chaves de distribuição de custos: [redacted], [redacted]);
- Rede de Agentes de produtos postais (chaves de distribuição de custos: [redacted], [redacted]);
- Lojas Financeiras Nacional (chave de distribuição de custos: [redacted]); e,
- Máquinas de venda de selos (chave de distribuição de custos: [redacted]).

Encontram-se ainda incluídos na Aceitação custos de gestão de rede de atendimento das direcções regionais dos Açores e da Madeira (chaves de distribuição [redacted] e [redacted], respectivamente).

Processo de repartição

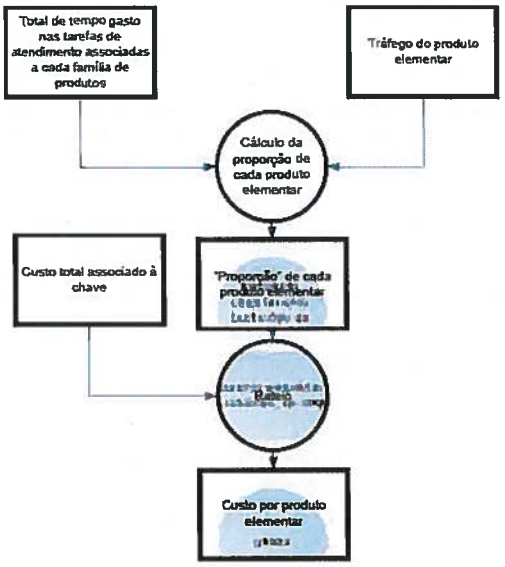
A repartição pelos produtos dos custos relativos às tarefas de atendimento realizadas nas Estações de Correio é feita com base em dezoito chaves de distribuição, as quinze que se seguem associadas aos diferentes tipos de estações de correio, a chave [redacted] e as chaves [redacted] e [redacted], de gestão de rede:

- Estações de Correio com mais de um colaborador do Serviço Nacional a Clientes (SNC);
- Estações de Correio até um colaborador do Serviço Nacional a Clientes (SNC);
- Estações de Correio com mais de um colaborador da direcção regional dos Açores (DRA);
- Estações de Correio até um colaborador da direcção regional dos Açores (DRA);
- Estações de Correio com mais de um colaborador da direcção regional da Madeira (DRM);
- Postos de Correio (estão sob a gestão de Juntas de Freguesia);
- Balcões de Correio Empresarial/ Contratual – Norte;
- Balcões de Correio Empresarial/ Contratual - Centro;
- Balcões de Correio Empresarial/ Contratual – Sul;
- Balcões de Correio Empresarial/ Contratual – Grandes Clientes;
- Rede de Agentes de produtos postais (três chaves);
- Loja Financeira Nacional (SNC); e,
- Máquinas de venda de selos.

Face a 2007, salientamos as seguintes alterações nas Estações de Correio: (i) separação dos balcões de correio empresarial por Norte, Centro, Sul e Grandes Clientes; (ii) deixou de existir separação das estações de correio e lojas financeiras entre Lisboa e Porto e o resto do país.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Para distribuir os custos associados às chaves de atendimento, os CTT identificam, para cada uma delas, os tempos totais dispendidos com cada tarefa associada a cada família de produtos que compõe a chave. Posteriormente, este tempo é repartido por cada produto elementar pertencente à família proporcionalmente ao tráfego de cada um deles, tal como esquematizado abaixo:



A fonte de informação utilizada para a repartição dos custos associados às actividades de atendimento é, como já referido, o Modelo 415.

O total das operações é apurado diariamente, de forma automática, através do sistema [redacted], *front office* utilizado nas Estações de Correio, que captura as vendas. Esta informação é utilizada pelo DCA de forma a obter um ficheiro com a informação sobre a ocupação por tarefa. Nos casos em que uma tarefa é associada a um produto elementar específico, os custos são imputados directamente ao produto em causa, caso contrário a ocupação do tempo do funcionário é repartida pelos produtos elementares de acordo com a informação do tráfego dos produtos que têm cabimento em cada tarefa.

Foram analisadas todas as chaves de Aceitação, quer as mais significativas, quer outras de valor não material mas das quais as primeiras dependiam.

Assim, para as chaves analisadas, a repartição dos custos segue o seguinte racional:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{tráfego(p_z) \times percentagem(p_z) \times tempo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z) \times percentagem(p_z)]}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{tráfego(p_z) \times percentagem(p_z) \times tempo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z) \times percentagem(p_z)]}\right]} \times Valor.Chave$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Tarefa associada ao Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada às estações com 1 colaborador.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os valores associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 0,01.
Tempo	Tempo associado a cada tarefa. Nos casos em que uma tarefa é associada a um produto elementar específico, os custos são imputados directamente ao produto em causa, caso contrário a ocupação do tempo do funcionário é repartida pelos produtos elementares de acordo com a informação do tráfego. A fonte de informação utilizada para a repartição dos custos associados às actividades de atendimento é o Modelo 415.
Valor_Chave	Valor associado à chave que se está a distribuir a cada momento. A chave de Aceitação é composta pelas seguintes chaves: [redacted] – Constituída por produtos associados a Estações com mais de um colaborador do Serviço Nacional a Clientes; [redacted] – Constituída por produtos associados a Estações até um colaborador do Serviço Nacional a Clientes; [redacted] – Constituída pelos produtos associados a Estações de Correio com mais de um colaborador dos Açores; [redacted] – Constituída pelos produtos associados a Estações de Correio de até um colaborador dos Açores; [redacted] – Constituída apenas por produtos associados a Estações de Correio com mais de um colaborador da Madeira; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos aos Postos de Correio; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos aos Balcões de Correio Empresarial/Contratual – Norte; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos aos Balcões de Correio Empresarial/Contratual – Centro; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos aos Balcões de Correio Empresarial/Contratual – Sul; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos aos Balcões de Correio Empresarial/Contratual – Grandes Clientes; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos a comissões da Rede de Agentes de Produtos Postais; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos a comissões da Rede de Agentes de Produtos Postais; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos a comissões da Rede de Agentes de Produtos Postais; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos a Máquinas de Venda de Selos; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos à Loja Financeira Nacional; [redacted] - Constituída pelos produtos relativos à Aceitação; [redacted] – Constituída pelos produtos relativos à Gestão da Rede de Atendimento – Açores; e, [redacted] – Constituída pelos produtos relativos à Gestão da Rede de Atendimento – Madeira;

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.5.2 *Tratamento*

O Tratamento é uma das operações *core* integrantes dos Serviços Postais e baseia-se essencialmente na agregação de todos os produtos provenientes da Aceitação e da Recolha (em estações e marcos de correio), de modo a serem organizados por tipo de produto (fino, médio e grosso), por localização do destinatário (para depois serem distribuídos para o respectivo CDP) e por tipo de cliente.

Após esta classificação, através de uma matriz binomial seguindo critérios pré-determinados (nomeadamente tipo de cliente, nível de pré preparação, tipo de separação, agregação e expedição, entre outros), a correspondência é encaminhada para uma das linhas produtivas possíveis.

Este cálculo binomial determina para cada produto as actividades que o envolvem, definindo a linha de tratamento em que deve seguir e, dentro de cada da linha, as actividades que o envolvem.

De salientar que na fase de Tratamento poderá existir algum tipo de separação de correspondência, nomeadamente Separação Geral (correio dividido por giro[6]) e Sequenciamento Vertical (separado em cada giro por ordem de entrega).

Existem três centros de Tratamento principais, de Lisboa, do Porto e de Coimbra e quatro pequenos centros de Tratamento (Castelo Branco, Évora, Guia e Vila Real).

Apesar de toda a correspondência passar pela área da Distribuição (antes de chegar ao Tratamento), esta pode ter diversas origens, nomeadamente:

- Tráfego ocasional: é recolhido pela Distribuição nos postos e estações de correio;
- Tráfego contratual: para clientes de reduzida ou média dimensão é recolhido nos postos e estações de correio como acontece no tráfego ocasional; para os clientes de grande dimensão (ex: Bancos, EDP) é, na maioria dos casos, entregue directamente pelos clientes no [redacted] – é o Centro operacional da região Sul); e,
- Outros: devoluções de correspondência com aviso de recepção e encomendas. Após o prazo limite para a recolha desta correspondência nos balcões dos CTT por parte dos destinatários, caso não seja levantada, será devolvida ao remetente cliente, entrando novamente no circuito da Distribuição.

Todo este tráfego é entregue nos Centros de Tratamento pela área de Transporte.

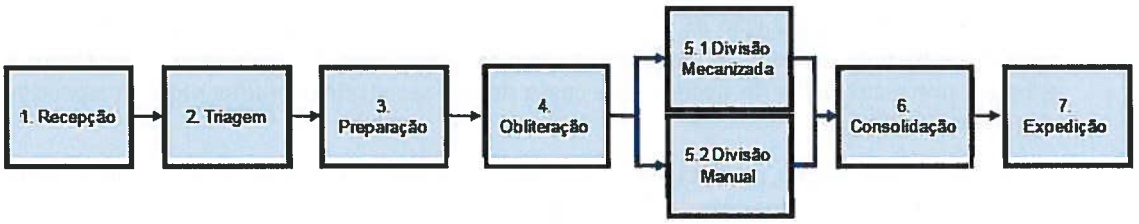
Adicionalmente, os Centros de Tratamento também recebem tráfego de outros Centros de Tratamento, por via da área de Transportes; quando a correspondência se destina a outra zona geográfica, a correspondência passa de um Centro de Tratamento para outro, através da área de Transporte e posteriormente é transferida para a área da Distribuição para a distribuição de porta a porta.

---

[6] Giro – Organização da correspondência por circuito de cada carteiro (por rua e lote).

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

As operações englobadas nos Centros de Tratamento dividem-se nas seguintes áreas (operações macro):



Na fase da Obliteração os objectos são marcados com uma cronomarca que permite identificar a data, hora e máquina OCR por onde cada objecto passou, através de um código de sete dígitos que pode ser inscrito na parte frontal e/ ou traseira da carta.

A Consolidação é a fase em que os objectos são agrupados por código postal de forma a poderem ser enviados para o CTC.

A actividade do Tratamento é composta por onze chaves, que se detalham da seguinte forma:

- Quatro chaves afectas somente ao Tratamento, as quais se encontram analisadas neste capítulo: , , e,
- Sete chaves de Gestão de Rede, cujos custos são repartidos por várias fases operacionais, sendo o valor alocado ao Tratamento apenas uma parte do total destas chaves; estas chaves encontram-se analisadas no capítulo 2.1.5.6.

Em 2007 existiam três chaves associadas ao Tratamento. A chave que apresenta maior redução é a , uma vez que os custos de gestão de rede, que em 2007 eram repartidos por esta chave, passaram a ser distribuídos pela nova chave . parte desta chave encontra-se alocada à macroactividade " ", sendo repartida 50% pela fase do Tratamento e 50% aos Transportes e outra parte está alocada à macroactividade " ", sendo repartida proporcionalmente 25% para cada fase operacional. Estas novas alocações decorrem de alterações na estrutura orgânica, estando esta chave analisada no capítulo 2.1.5.6 Adicionalmente, em 2008, os CTT de modo a conseguirem distinguir mais facilmente a parte destes custos que pertencem ao Serviço Universal criaram uma chave própria ( ). Assim, a diminuição dos custos da chave face a 2007 é compensada pela proporção de custos da chave a alocar ao Tratamento (50%) conjuntamente com os custos repartidos pela chave .

Verifica-se, também, que em 2008 foram criadas duas novas chaves associadas ao Tratamento que substituem chaves que existiam anteriormente:

- substitui a chave devido alteração da estrutura organizacional, uma vez que houve uma mudança de Centro Orçamental; os custos mantêm-se idênticos; e,
- : substitui a chave no que se refere aos custos associados à macroactividade do Tratamento; esta chave reparte os custos com serviços prestados pelos CTT Expresso.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

O custo do macro-processo de Tratamento é distribuído com base na utilização de dois elementos fundamentais:

1 Custos internos – Os custos internos são apurados através do custeio dos recursos humanos (número de elementos associados a cada actividade), recursos técnicos (custos com as rendas das máquinas a operarem em cada actividade) e infra-estruturas associadas a cada linha de tratamento (espaço ocupado).

2 Tráfego – A informação relativa ao tráfego quantifica, unitariamente, o número de elementos que passam em cada linha de Tratamento e que é objecto das várias actividades agregadas a essa linha, num determinado período de tempo.

Cada CTC obtém a informação de tráfego pelo PLC e apura o tráfego diário, desagregado pelas diferentes fases do processo, através de um documento designado por "[redacted]". Esta informação é inserida no sistema mas não é feita a sua conciliação com a de tráfego obtida pelo PLC, sendo utilizados para efeitos de controlo interno.

O CTC agrega os custos operacionais de cada actividade e o respectivo tráfego, em cada uma das fases, distribuindo-os posteriormente a 100% por produtos agregados, por formatos (Fino/ Médio/ Grosso[7]) e por tipo de cliente (contratual/ ocasional) considerando o peso relativo do tráfego em cada fase. Por fim, através da matriz binomial[8] esta informação é desagregada por custo unitário. A matriz binomial não sofreu alterações face a 2007.

O *output* obtido é o custo por produto agregado por formato (por Fino/ Médio/ Grosso) e por tipo de cliente. Esta informação é enviada trimestralmente para o DCA, em formato [redacted].

Os custos considerados no SCA são determinados pela medição de tempos de tarefas e contagem de passagem nas mesmas (inclui a tarefa/ não inclui a tarefa). Estes tempos conjugados com tráfego dado pelo DCA e com os custos orçamentais (horas homem, rendas e amortizações e custos indirectos) originam os custos padrão unitários usados pelo DCA.

A informação relativa aos custos é obtida pelo Departamento de Planeamento e Controlo (PLC) através do [redacted], gerado pela informação do modelo 415. Para efeitos de custeio, o valor de tráfego considerado é o do PLC.

Actualmente os CTC efectuam também algumas actividades adicionais, normalmente associadas à Distribuição, tais como pré-separação e sequenciação para entrega. Os custos associados a estas actividades adicionais estão considerados no centro de custos dos CTC e, por conseguinte, os custos destas tarefas são imputados à actividade de Tratamento. De acordo com os serviços do SCA, a manutenção destas tarefas na actividade de Tratamento decorre da transferência de actividades da área de Distribuição para a área de Tratamento não se encontrar estabilizada, não permitindo uma adequada separação dos custos das mesmas, bem como da existência, em sentido contrário, de economias de escala (poupanças) para a tarefa da Distribuição.

---

[7] Fino – 0 a 20g
Médio – 20g a 250g
Grosso – ≥ 250g

[8] Matriz Binomial – Matriz de cálculo do custo unitário dos diferentes produtos pelas diferentes linhas de Tratamento. Esta matriz identifica volume por tipo de produto em cada posto de trabalho, identificando assim qual o peso de um produto específico em cada actividade de Tratamento.

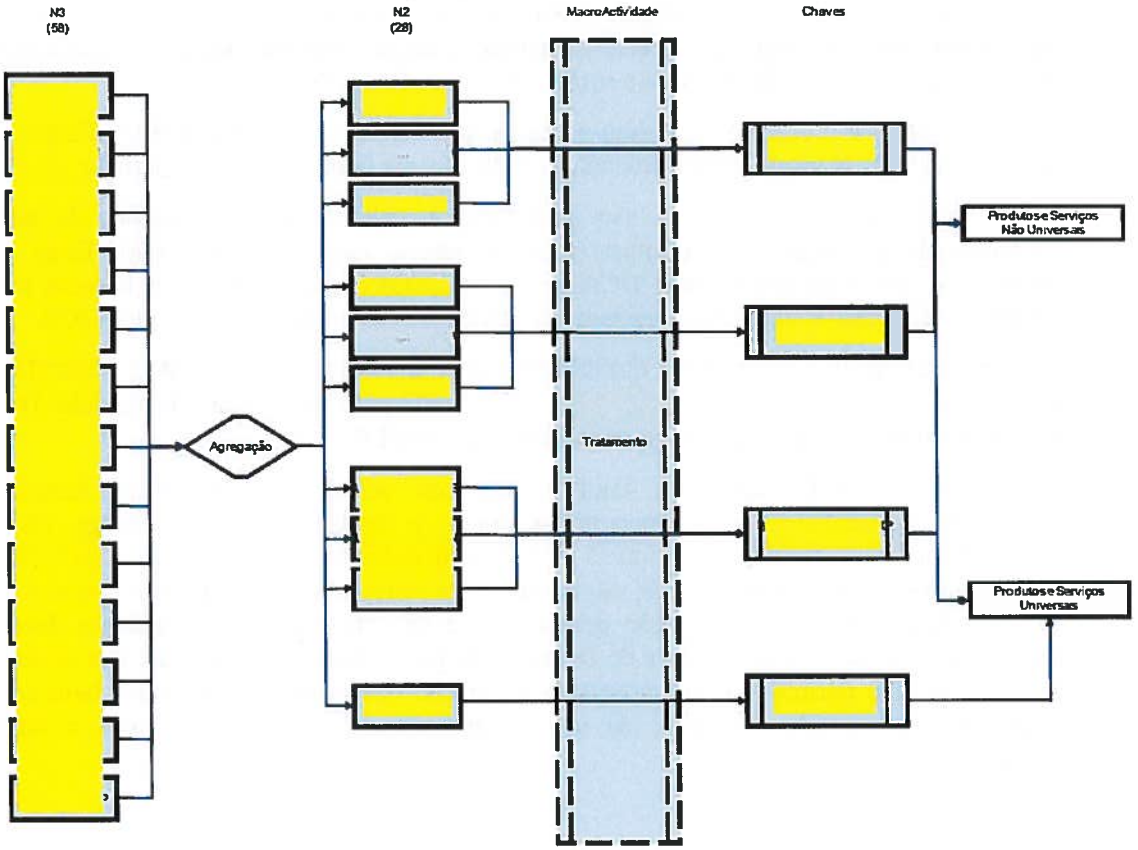
© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Notamos que não são considerados custos de Tratamento nem de Transporte rodoviário nacional associados ao SNUR, uma vez que a vertente postal dos vales de correio está a ser imputada às correspondências por se considerar que os vales ao circularem no circuito do correio são produto correspondência. No entanto, é possível identificar exactamente quais os custos de Tratamento, Transporte e outros relativos a estes objectos. Em 2008 os custos de Tratamento e Transporte não eram significativos.

Existe o recurso à empresa do grupo CTT Expresso, na área do Tratamento, devido ao facto dos CTT não terem capacidade para efectuar a totalidade deste serviço, estando os CTT Expresso responsáveis pelo Tratamento de grande parte do correio grosso. O custo que entra no SCA é determinado como segue:

Custo CTT Expresso[9] + Percentagem de Custo de Tratamento interno[10].

Existem, cinquenta e oito centros orçamentais (2007: vinte e cinco) inerentes à área do Tratamento aos quais correspondem vinte e oito de centros orçamentais agregados distintos (2007: também vinte e cinco). Aos custos destes últimos centros orçamentais é aplicada a correspondente chave de imputação, conforme figura abaixo:



[9] Custo CTT Expresso – É o custo directo da facturação dos CTT Expresso aos CTT.

[10] Percentagem Custo Tratamento interno – A percentagem é referente aos objectos tratados pelos CTT, sendo o custo apurado nos centros orçamentais.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Processo de repartição

As chaves de Tratamento destinam-se a repartir o custo total referente à tarefa de Tratamento pelos produtos que lhe estão associados.

Os produtos que fazem parte da tarefa de Tratamento são manualmente introduzidos, ao nível do produto elementar, numa tabela de custos pelos elementos do Departamento de Contabilidade Analítica com base em dados recebidos do PLC.

De seguida, apresentamos as expressões para apuramento do valor teórico para as chaves do Tratamento.

Chaves [redacted] ***e*** [redacted]

Estes custos, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" e "[redacted]", são repartidos pelos produtos elementares proporcionalmente ao produto do tráfego de cada um deles pelo custo unitário de cada tarefa associada aos produtos.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto ao tratamento de acordo com a seguinte expressão:

$$valor_{prod_i} = \frac{tráfego_{prod_i} \times percentagem_{prod_i} \times preço.unitário_{prod_i}}{\sum_{i=1}^{n}\left(tráfego_{prod_i} \times percentagem_{prod_i} \times preço.unitário_{prod_i}\right)} \times Valor.Tratamento$$

Onde:

Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave de Tratamento.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os preços unitários associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 0,01.
Preço.unitário	Custos unitários de cada produto elementar da tarefa de Tratamento. Este valor é disponibilizado ao Departamento de Contabilidade Analítica pelo PLC.
Valor.Tratamento	Valor associado à chave que se está a distribuir a cada momento. A chave de Tratamento é composta pelas seguintes chaves: [redacted] – Constituída pelos produtos associados a custos com Tratamento, nomeadamente, com Centros de Tratamento; [redacted] – Constituída pelos produtos associados a custos com Centro de Tratamento de Grandes Clientes (Pinheiro de Fora).

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Chave

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido de acordo com o custo dos produtos elementares após a repartição da chave .

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Gestão de Rede de Tratamento a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{x=} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor \right)$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Gestão de Rede de Tratamento.
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após a afectação da chave .
Valor	Valor associado à chave de custos de Gestão de Rede de Tratamento.

Chave

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido de acordo com o custo dos produtos elementares após a repartição da chave .

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos associados ao Tratamento que é subcontratado à empresa CTT Expresso a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)}}{\sum_{a=1}^{n} \left[\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)} \right]} \times Valor$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de Produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de serviços de Tratamento prestados pelos CTT Expresso.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
ValorREP	O valor da chave será repartido pelas famílias de produtos proporcionalmente ao peso de cada família. O valor é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos.
Valor	Valor associado à chave de custos de Serviços de Tratamento prestados pelos CTT Expresso.

Os preços associados ao Tratamento de produtos elementares podem ser distintos para cada segmento que lhes está associado. Os segmentos associados à tarefa de Tratamento distribuem-se da seguinte forma:

Tarefa	Segmento	Descrição
Tratamento	PMECONTDC	Pequenas e médias empresas e clientes contratuais
	GC	Grandes Clientes
	OCASIONAL	Serviço Ocasional
	N/A	Não discriminado
	SERVIÇO	Serviço

Fonte: Ficheiros extraídos do SCA

Os custos incluídos no segmento Não discriminado referem-se, essencialmente, a encomendas e correio *inbound* (Encomendas Internacional *Inbound*, Correio Editorial *Inbound*, Correio *Inbound* Não Prioritário, Correio *Inbound* Prioritário e Correio Registado *Inbound*), custos com Postcontacto e Serviço de reexpedição de correspondências, dado que se trata de produtos aos quais não corresponde nenhum segmento de cliente.

2.1.5.3 *Transporte*

A actividade de Transporte encontra-se dividida em Transporte Rodoviário Nacional, Aéreo e Marítimo.

O Transporte Rodoviário é distribuído por quatro chaves, , , e , o Transporte Aéreo é distribuído por duas chaves e e o Transporte Marítimo pela chave .

Existem ainda duas chaves relacionadas com os vários tipos de Transporte: e .

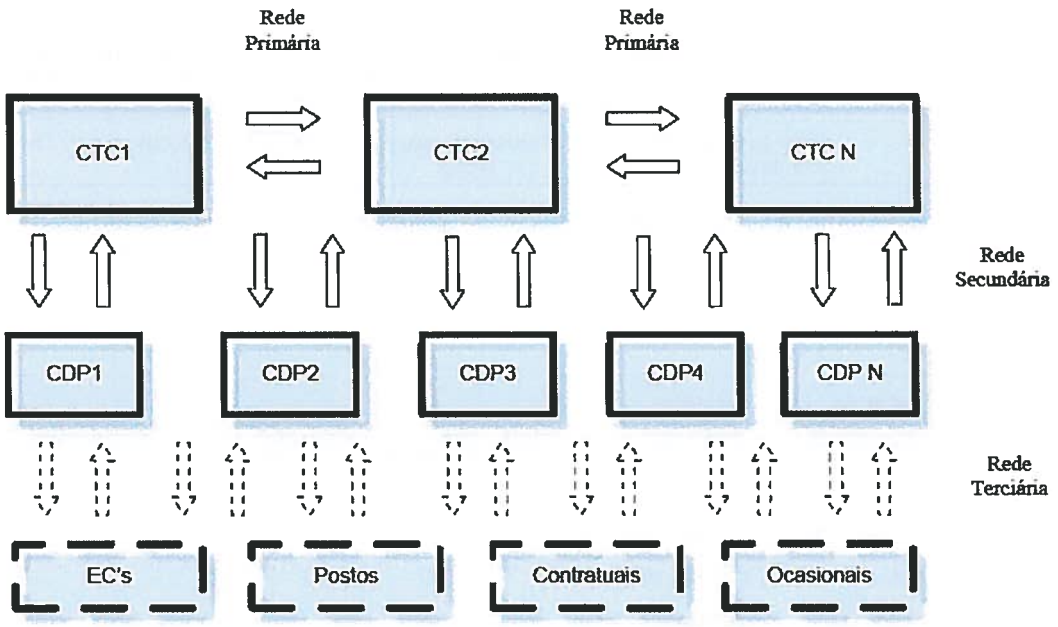
A actividade de Transporte contempla ainda sete chaves de Gestão de Rede, cujos custos são repartidos por várias fases operacionais, sendo o valor alocado aos Transporte apenas uma parte dos custos totais.

As chaves que apenas incluem custos de Transporte encontram-se analisadas neste capítulo e as restantes, no capítulo 2.1.5.6.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Transporte Rodoviário Nacional

O Transporte Rodoviário Nacional refere-se à movimentação dos produtos nas redes primárias (de CTC para CTC), secundárias (de CTC para CDP) e terciária (dirigida a clientes).



Este tipo de Transporte encontra-se dividido em actividades de gestão (custos associados à gestão da frota, equipamentos e subcontratação), cujos custos são distribuídos pela chave [redacted] e actividades operacionais, cujos custos são repartidos pelas chaves [redacted] e [redacted]

De seguida apresentamos a análise das três chaves, que são as mais relevantes da actividade de Transporte Rodoviário Nacional, [redacted], [redacted] e [redacted].

A alocação das actividades na área de Transporte de correspondência é determinada com recurso a sondagens elaboradas periodicamente (duas vezes por ano, tendo sido realizadas em 2008 nos meses de Junho e Outubro; em 2007, foram realizadas nos meses de Março e Setembro) através de um processo de recenseamento integral de todas as cargas (incluindo encomendas), analisando para todas as rotas a seguinte informação:

- Centro de Transporte (Norte/ Centro/ Sul);
- Periodicidade da rota;
- Rede (primária, secundária ou terciária);
- CTT vs SUB (transporte próprio vs subcontratado);
- Tipo de viatura utilizado;
- Designação do serviço (Ex: Carreira CTC Lisboa - CTC Coimbra);

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

- Horas;
- Quilómetros da rota;
- PAR CHEG (se foi medido à partida ou à chegada);
- Volume de carga potencial (m^3 do veículo);
- Volume de carga efectuado, por tipo de correio (nomeadamente % de correio normal, % correio prioritário, % encomendas postais, % EMS, % material vazio[11] e % outras cargas); e,
- Taxa de ocupação de cada viatura.

Esta informação é registada numa listagem ( ), na qual cada linha representa uma rota e cada coluna apresenta a informação acima descrita, e é enviada para o DCA (última actualização: Outubro de 2008).

Desde 2007, que o volume transportado é quantificado consoante a rota. Numa rota do tipo CTC → CDP's, o volume é quantificado no início da rota. Numa rota do tipo CDP's→ CTC, este é quantificado no final da rota. Ou seja, a quantificação é efectuada no ponto de concentração da rota. Rotas que passem em diferentes CTC's e/ ou CDP's são consideradas como rotas distintas. Desta forma, são consideradas todas as entradas e saídas de produtos.

Verifica-se, então, que o local da sondagem é estabelecido conforme o tipo de Rede:

- Rede Primária: a sondagem é feita no ponto de saída. Se houver paragem a meio da carreira, a carga é medida nos dois pontos de partida;
- Rede Secundária: a sondagem é feita sempre no CTC (à chegada ou à saída); e,
- Rede Terciária: a sondagem é feita à chegada (ponto de concentração).

Através do método de cálculo mencionado acima é obtido o custo percentual de cada tipo de produto, como segue:

custprodutogreg=(Kg ou Custo_ilha_viatura/Volume)*Peso_tráfego_do_produtogreg

Esta proporção associada a cada tipo de produto é alocada a cada produto elementar em função do peso (Kg) dos produtos elementares que se enquadram em cada tipo de produto. Na falta de informação do volume médio de cada escalão de peso, o peso é uma melhor aproximação face ao tráfego do produto, uma vez que as duas variáveis evoluem proporcionalmente, ou seja, em média, quanto maior for o volume, maior será o peso.

O número de viaturas associados a frotas paradas não é determinável, uma vez que este varia de dia para dia, no entanto, esse número é considerado reduzido, pelo que não são reportados estes custos de inactividade.

Notamos que não existem custos de Tratamento nem de Transporte Rodoviário Nacional associados ao SNUR, uma vez que a vertente postal dos vales de correio está a ser imputada às correspondências por se considerar que os vales ao circularem no circuito do correio são produto correspondência. No entanto, é possível identificar exactamente quais os custos de

[11] Trata-se de contentores e tabuleiros utilizados para transporte de correspondência dentro das viaturas.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

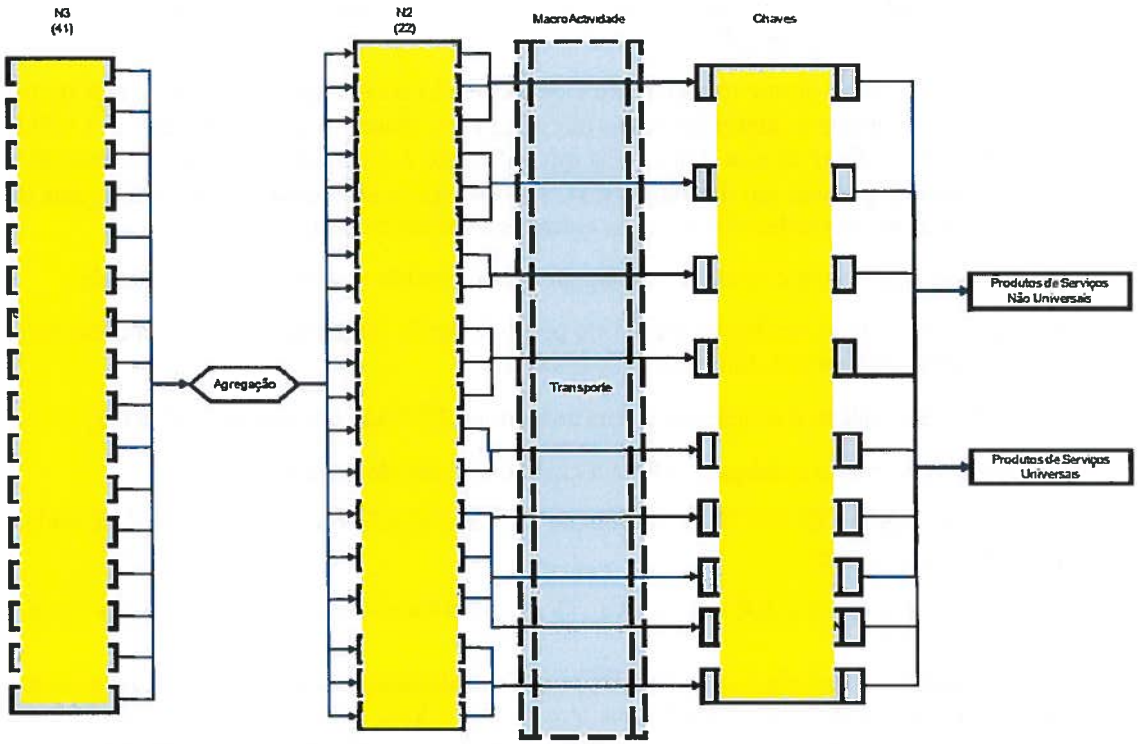
Tratamento, Transporte e outros relativos à vertente postal associada a estes objectos. Em 2008 os custos de Tratamento e Transporte não eram significativos.

Transporte Aéreo e Marítimo

Nestes tipos de Transporte os CTT recorrem a subcontratação, não sendo os próprios CTT a fazer a gestão dos serviços de Transporte.

A área de Transporte, utiliza como sistema de informação para apuramento contabilístico uma folha de cálculo assente em .

O DCA completa a imputação por produto elementar, agregando os quarenta e um centros orçamentais afectos à área de Transporte (por zonas) em vinte e dois centros agregados, e aplicando chaves distintas para a imputação por produto elementar.



Processo de repartição

Transporte Rodoviário Nacional

A repartição do valor afecto ao Transporte Rodoviário Nacional é realizada com base na informação recolhida através das sondagens.

O DCA recebe um ficheiro com a amostra (contem aproximadamente 5.000 linhas) e um ficheiro com o custo padrão por km para cada tipo de viatura e valoriza cada uma das linhas deste ficheiro multiplicando o número de quilómetros percorridos pelo custo por km associado a cada tipo de viatura e pela proporção de volume[12] transportado de cada um dos cinco tipos de produtos identificados nas sondagens (correio normal, correio prioritário, encomendas postais,

[12] Volume – m^3 ocupados em cada carreira por cada um dos produtos.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

EMS, e outros). Através deste método de cálculo é obtido o custo percentual do produto agregado, como segue:

custprodutogreg=a(Kon Custo_ipm_vtiaKworlu)mPeesbráfegadprodutogreg

Assim, o custo do produto transportado é um custo por produto agregado e é repartido pelo produto elementar através do peso médio obtido no ficheiro dimensões.

A expressão para cálculo dos custos de Transporte Rodoviário Nacional é a seguinte:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} [peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]}}{\sum_{a=1}^{n} \left(\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} [peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]} \right)} \times Valor.Chave$$

Em que,

$$Valor.\mathrm{Re}p = f(Distância, FrequênciaSemanal, Volume)$$

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada ao Transporte.
Peso	Peso do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os valores associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 0,01.
ValorREP	Representa o valor a repartir por cada família de produtos elementares em função da distância, frequência semanal e volume de cada produto.
Distância	Distância percorrida por cada veículo.
Frequência.Semanal	Número de vezes que um veículo realiza um transporte.
Volume	Volume do produto.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

ValorChave	Valor associado à chave que se está a distribuir a cada momento. A chave de Transportes é composta pelas seguintes chaves: – Valor associado à chave de Transporte Norte. – Valor associado à chave de Transporte Centro. – Valor associado à chave de Transporte Sul. – Valor associado à chave de Gestão da Rede de Transportes Rodoviários.

Transporte Aéreo

A repartição do valor afecto ao Transporte Aéreo é realizada com base no peso em quilograma dos objectos enviados através dos fornecedores.

O DCA recebe a informação do valor facturado por parte dos fornecedores relativos aos serviços prestados no transporte de correio via aérea.

Chave

Estes custos, identificados no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "." são repartidos de acordo com os valores facturados pelas companhias aéreas.

A repartição é efectuada em primeiro lugar, de acordo com a informação recolhida em ficheiros enviados pela TAP e na própria contabilização disponibilizada em , para as restantes companhias, que permitem uma primeira afectação pelos grupos de produtos transportados e seus destinos (Nacional, Europa e Resto do Mundo). Para obter o custo dos produtos elementares o DCA utiliza o peso de cada escalão/ produto (multiplicação do peso médio do escalão pelo tráfego total).

A informação de tráfego é proveniente de duas fontes: o tráfego total é fornecido pelo (cuja actualização está a cargo do PLC) e as estruturas de tráfego (que permitem a repartição pelos diferentes escalões de peso) são fornecidas pelo Departamento de *Marketing*. O peso médio de cada escalão corresponde efectivamente ao valor médio de cada escalão ou seja num escalão de 50 a 100g o peso médio será de 75g.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de via aérea de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times Custo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} [peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]}}{\sum_{a=1}^{n} \left(\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times Custo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} [peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]} \right)} \times Valor.Aerea$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:	
p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada custos de Transporte aéreo.
Peso	Peso do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os valores associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 0,01.
Custo	A repartição do valor afecto ao Transporte aéreo é realizada com base nos valores facturados aos CTT. A repartição pelos produtos elementares é realizada através da informação sobre o peso de cada produto elementar enviada pelo PLC. Esta informação é disponibilizada ao Departamento de Contabilidade Analítica dos CTT no que recebe periodicamente ficheiros da TAP e de outras companhias com os valores dos custos associados ao Transporte aéreo de correio.
ValorAerea	Valor associado à chave de custos de Transporte aéreo.

Chave :

Esta chave reparte os custos referentes ao entreposto postal aéreo

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]}}{\sum_{a=1}^{n}\left(\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]}\right)} \times Valor.$$

Onde:	
p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a afectação pela chave ao SIST_CHEPA.
Peso	Peso do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os valores associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 0,01.
ValorREP	Representa o valor a repartir por cada família de produtos elementares.
Valor.	Valor associado à chave

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Transporte Marítimo

A repartição do valor afecto ao Transporte Marítimo é realizada com base no peso em quilograma dos objectos enviados através dos fornecedores.

O DCA recebe a informação do valor facturado por parte dos fornecedores relativos aos serviços prestados no transporte de correio via marítima.

A repartição dos custos de Transporte Marítimo pelos produtos é feita da seguinte forma:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times Custo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} [peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]}}{\sum_{a=1}^{n} \left(\dfrac{peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a) \times Custo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} [peso(p_z, g_a) \times percentagem(p_z, g_a)]} \right)} \times Valor_$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada custos de Transporte marítimo.
Peso	Peso do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os valores associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 0,01.
Custo	A repartição do valor afecto ao Transporte marítimo é realizada com base nos valores facturados aos CTT. A repartição pelos produtos elementares é realizada através da informação sobre o peso de cada produto elementar enviada pelo GPC. Esta informação é disponibilizada ao Departamento de Contabilidade Analítica dos CTT no que recebe periodicamente ficheiros da TAP e de outras companhias com os valores dos custos associados aos Transportes marítimos de correio.
ValorMarítima	Valor associado à chave de custos de Transporte marítimo.

Outras chaves de Transporte

As chaves e estão associadas à gestão de rede.

A chave esta relacionada com a chave de encargos terminais e refere-se a custos com pessoal e outros gastos da unidade de medição de tráfego internacional.

A chave destina-se a repartir o custo da gestão de rede entre Continente e Ilhas bem como a gestão de rede Inter-Ilhas, pelos produtos que lhe estão associados.

Os custos são repartidos automaticamente em cada zona geográfica em que ocorrem, i.e. Norte, Sul e Centro.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

De seguida, apresentamos a expressão para cálculo dos custos referentes às duas chaves acima:

Chave :

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)}}{\sum_{a=1}^{n} \left[\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)} \right]} \times Valor$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de Produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de serviços de Encargos Terminais.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
ValorREP	O valor da chave será repartido pelas famílias de produtos proporcionalmente ao peso de cada família. O valor é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos.
Valor	Valor associado à chave de custos de

Chave :

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{x=} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor. \right)$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de .
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após a distribuição dos custos das chaves , .
Valor	Valor associado à chave de

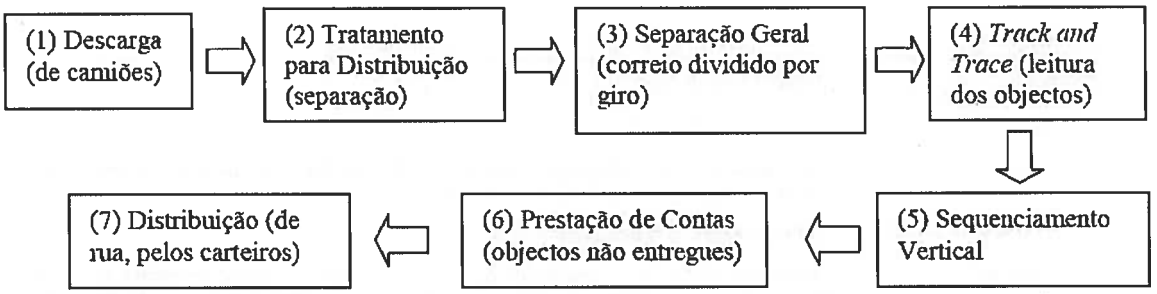
© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.5.4 *Distribuição*

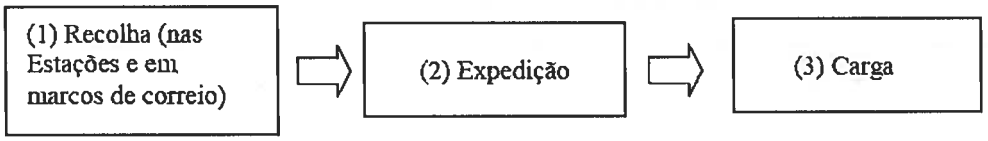
Desde 2007, verificou-se a realocação da actividade de Distribuição para a Rede de Retalho; no entanto, todos os CDP's continuam a estar perfeitamente identificados, pelo que os seus custos continuam a ser facilmente identificáveis e imputados directamente à Actividade de Distribuição.

As operações de Distribuição realizadas pelos CDP's divergem ao longo do dia. Durante a manhã efectuam-se, essencialmente, tarefas de preparação para a entrega da correspondência por parte dos carteiros e, ao fim do dia, a recolha da correspondência que será separada e distribuída no(s) dia(s) seguinte(s):

1ª Parte (Período da manhã):



2ª Parte (Período da tarde)



Descrição das tarefas de Distribuição:

- Carga/ Descargas: Carga e Descarga dos camiões à saída e chegada dos CDP's;
- Tratamento para Distribuição: tratamento de grandes clientes e inclusão em apartados;
- Separação Geral (SG): o primeiro tratamento efectuado no CDP que corresponde à separação do correio pelos diferentes giros dos carteiros;
- *Track and Trace*: conferência de todos os objectos não entregues e abate de listas de Distribuição. Os custos associados a esta tarefa estão a ser imputados em chave própria, e vão directamente aos produtos;
- Sequenciamento Vertical (SV): contagem e registo, sequenciamento em prumos e re-sequenciamento do correio proveniente do sequenciamento automático;
- Prestação de Contas: actividade que compreende a entrega e controlo dos documentos relativos a alguns dos objectos distribuídos, nomeadamente de vales, cobranças e registos em que é necessário entregar e prestar contas dos valores cobrados e pagos ou dos documentos assinados pelos destinatários;
- Distribuição: Distribuição propriamente dita, ou seja o trabalho efectuado na rua pelo carteiro;

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

- Recolha: tarefa efectuada no fim do dia em que é recolhido o correio das Estações de Correio, Marcos e alguns clientes; conceptualmente estes custos deviam ser alocados à Aceitação, na medida em que, de acordo com a Lei de bases do serviço postal (Lei n.º 102/99, de 26 de Julho) a Aceitação incorpora as operações de recolha de envios postais nos respectivos pontos de acesso. De salientar que no que se refere aos grandes centros de Lisboa, Porto e Coimbra a Recolha é feita pela área de Transportes. Nestes casos o custo associado a estas actividades é alocado aos Transportes, apesar de se tratar de rotas só de Recolha; e,
- Expedição: Tarefa que compreende a expedição do correio que foi recolhido para as Centrais de Tratamento de Correio.

A actividade de Distribuição é composta por dezasseis chaves que se repartem da seguinte forma:

- Cinco chaves que apenas repartem custos de Distribuição e uma chave (:) que também reparte custos de Empresas do Grupo, sendo o valor da Distribuição claramente identificado pois está associado a esta macroactividade.

  As cinco chaves que apenas incluem custos de Distribuição são: , , , , das quais analisámos, neste capítulo, as três mais significativas.

  Relativamente à chave , do valor total desta chave, apenas parte corresponde a Distribuição pelo que esta chave foi analisada individualmente, no capítulo 2.1.5.7.15.

- Três chaves de Retalho, que agregam custos de actividades de Atendimento e Distribuição e que estão analisadas no capítulo 2.1.5.5; e,
- Sete chaves de Gestão de Rede, cujos custos são repartidos por várias fases operacionais, sendo o valor alocado à Distribuição apenas uma parte do total de custos; estas chaves encontram-se analisadas no capítulo 2.1.56.

O custo da Distribuição é obtido através da elaboração de uma grelha de repartição, por produto, elaborada com base nos dados do , que fornece informação sobre os custos totais de exploração da Direcção de Distribuição, sendo esse valor distribuído pelos produtos com base no tráfego distribuído, convertido em Unidades Equivalentes de Correio (UEC), ou seja, todo o tráfego é convertido em UEC, utilizando as correspondências descritas abaixo e a distribuição dos custos é feita proporcionalmente ao peso de cada produto (medido em UEC) no total de UEC. Estes custos são repartidos pelas várias tarefas da área da Distribuição (Carga/ Descarga, Tratamento para Distribuição, Separação Geral, *Track and Trace*, Sequenciamento Vertical, Prestação de Contas, Distribuição, Recolha e Expedição) em função do tempo consumido para cada uma destas tarefas. O tempo consumido por cada tarefa foi apurado através de um levantamento de tempos de cada tarefa efectuado em 2008, o que corresponde a uma actualização face aos tempos utilizados anteriormente, que tinham origem num levantamento efectuado em 1998, actualizado aquando de alterações significativas em tarefas existentes ou para novas tarefas.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Para determinação da UEC (Unidade Equivalente de Correio) apura-se a ponderação por tipo de produto (correio normal, não endereçado, encomendas, registos, EMS) e é apurado o valor de cada um destes elementos em função de uma carta fina (uma carta fina corresponde a uma UEC). Assim, estas ponderações foram feitas com base no tempo gasto para tratamento de cada tipo de correspondência em função de uma carta fina. A unidade equivalente de correio serve apenas para apurar os tempos de tarefas dos diferentes tipos de produtos, tendo por referência um produto[13] (carta fina) e detalha-se como segue:

- Correio Normal: 1 UEC;
- Correio não endereçado: UEC (2007: UEC);
- Encomendas: UEC (2007: UEC);
- Registos: UEC (2007: ; e,
- EMS: aproximadamente UEC (2007: aproximadamente UEC).

O total de UEC's distribuídos é calculado da seguinte forma:

(1* tráfego de correio normal)
+
(* tráfego de correio não endereçado)
+
(* tráfego de encomendas)
+
(* registos)
+
(* EMS's)
=
Total de UEC's distribuídos

Estas medidas foram estabelecidas na sequência de um estudo efectuado em 2008, o que levou a alterações na grelha de Distribuição. Em 2007, o estudo que estava a ser utilizado era de 2001.

Face a 2007 verifica-se uma variação nas UEC's decorrente da actualização destas medidas em 2008. De acordo com os CTT, os seguintes factores foram os que mais contribuíram para a variação identificada:

- Aumento significativo da Mecanização (efectuada pelo Tratamento) do Correio Normal Fino (que é a referência para a UEC), o que permitiu obter ganhos no tempo de processamento deste produto, o que por sua vez teve um efeito no sentido do aumento do coeficiente em UECs para os restantes produtos;
- Alterações implementadas em alguns procedimentos, nomeadamente nos associados de registos devido à generalização do T&T;
- Alteração na volumetria média de alguns produtos, como é o caso do EMS em que há um incremento; e,
- Adicionalmente, os novos dados foram obtidos com base numa metodologia assente em informação mais rigorosa e detalhada.

---

13 Correio Normal (maioritariamente Correio Normal, Correio Azul e Correio Verde);
Correio Não Endereçado (maioritariamente):
Encomendas (maioritariamente Encomendas Contratuais, Encomendas *Mailler* e Encomendas Normais);
Registos (maioritariamente Correio Registado e Avisos de Recepção); e, EMS (SEM – CTT Expresso).

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

O custo total por UEC é apurado da seguinte forma:

$$\left.\frac{\text{Custo total de todos os CDP's (total das contas 6 e 95)}}{\text{Total de UEC's distribuídos}}\right\} \text{Custo por UEC}$$

Após o apuramento do custo por UEC, é feita a repartição desse custo por actividade da Distribuição (Carga/ Descarga, Tratamento para Distribuição, Separação Geral, *Track and Trace*, Sequenciamento Vertical, Prestação de Contas, Distribuição, Recolha e Expedição). Assim, em função do tempo de cada actividade é dividido o custo unitário pelas diversas actividades.

Para o correio contratual de grandes clientes (o tráfego contratual encontra-se dividido entre grandes clientes e clientes médios) praticamente não são considerados custos de Recolha e Expedição (na Aceitação) uma vez que a maioria dos grandes clientes leva directamente a correspondência ao CDP (são considerados custos na Distribuição e no Tratamento).

Para o DCA é enviada, pela área de Suporte a Clientes e Áreas de Negócio, a listagem com o preço unitário por família de produto. Ou seja, a informação disponibilizada ao DCA reflecte-se numa grelha de custos unitários, repartida por operações e por conjuntos de produtos com os mesmos custos de operação ("famílias de produtos"). A grelha de produtos é depois convertida em produtos elementares.

Na contabilidade analítica é estabelecida uma relação entre os produtos da área da Distribuição e os produtos considerados pelo DCA (produto elementar) com base em chaves de imputação.

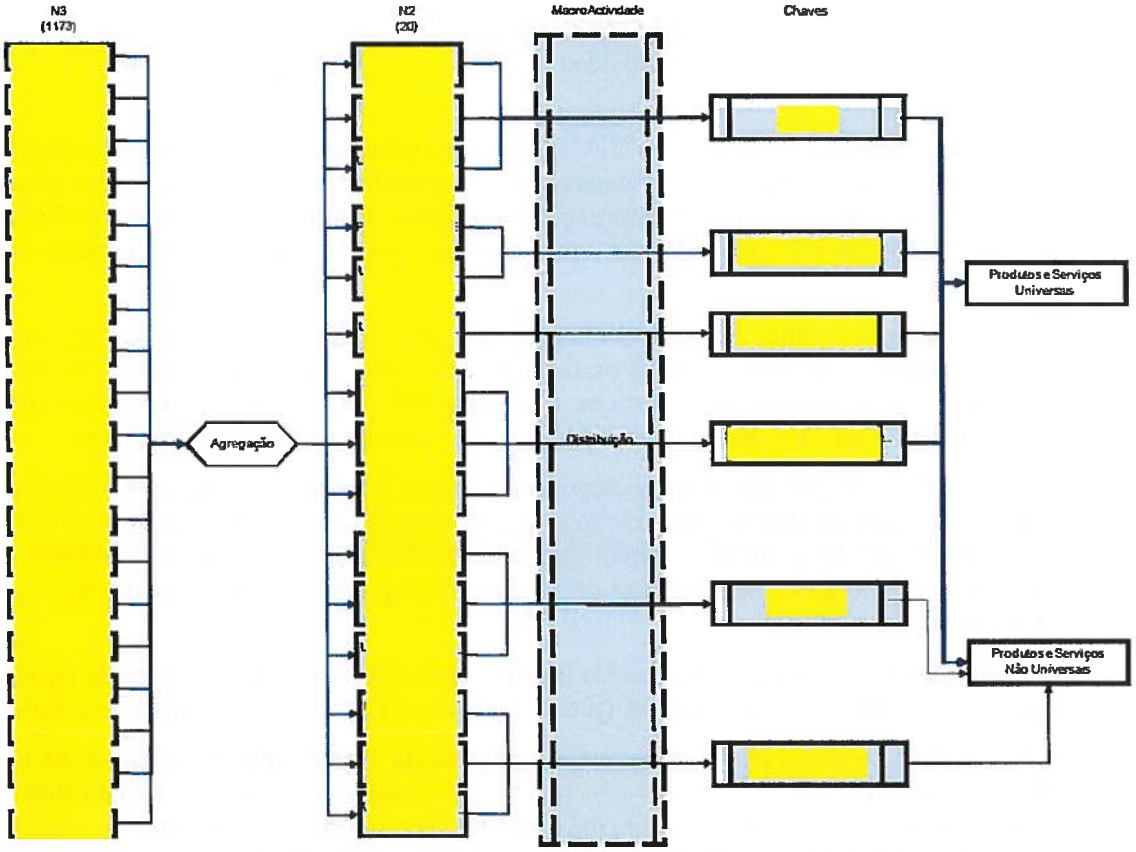
Assim, o DCA começa por associar a cada produto da Distribuição os produtos da analítica (ficheiro designado por "[redacted]"), colocando para cada produto da Distribuição o valor unitário associado (de acordo com mapa da Distribuição). Posteriormente, considerando o peso do tráfego de cada produto (ficheiro trabalhado pelo DCA com base em informação fornecida pela área de *Marketing* e pelo EIS) é calculado o custo associado a esses produtos (custo unitário * tráfego * peso do produto = valor por produto elementar / valor teórico da distribuição). De acordo com os CTT, são verificados os valores globais da Distribuição no sentido de aferir se os valores resultantes da aplicação do tráfego aos custos unitários recebidos se aproximam ou não dos valores reais da Distribuição.

Os sistemas de informação utilizados pela área de distribuição são:

- [redacted]: sistema parametrizado para fornecer informação orçamental a todos os departamentos dos CTT numa óptica de negócio, sendo este alimentado pela contabilidade orçamental. A manutenção deste sistema encontra-se a cargo do PLC (Planeamento e Controlo do Grupo);
- *Track and Trace*: ferramenta que permite acompanhar o percurso da correspondência desde a sua origem até ao destino. É utilizado nos produtos Registos, Express Mail e Correio *Prime*. É útil na resposta às reclamações, já que no acompanhamento do percurso de produto permite, mais facilmente, detectar anomalias no trajecto seguido;
- Sistema DOL: permite a integração de todos os sistemas de informação, estando ainda em fase de implementação. Permitirá obter custos para um maior número de tarefas; e,
- *Core-Post* : é uma rotina diária dentro do sistema DOL e tem a indicação do correio distribuído.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Nesta fase, é feita uma agregação dos 1173 centros orçamentais da Distribuição em vinte centros agregados, conforme diagrama abaixo.



Processo de repartição

As chaves de Distribuição destinam-se a repartir o custo total referente à macroactividade de Distribuição pelos produtos que lhe estão associados.

De seguida, apresentamos as expressões utilizadas para o apuramento do valor teórico de cada produto elementar para as chaves analisadas (e):

Chave

O custo a repartir por esta chave, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "", é repartido pelos produtos elementares proporcionalmente à multiplicação entre o tráfego de cada um deles e o preço unitário de cada tarefa associada aos produtos.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto à Distribuição de acordo com a seguinte expressão:

$$valor_{prod_z} = \frac{tráfego_{prod_z} \times percentagem_{prod_z} \times preço.unitário_{prod_z}}{\sum_{i=1}^{n}\left(tráfego_{prod_i} \times percentagem_{prod_i} \times preço.unitário_{prod_i}\right)} \times Valor.Distribuição$$

Onde:

Valor	Valor associado a cada produto elementar após a repartição pela chave de Distribuição.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e.g. como os preços unitários associados à entrega de panfletos porta a porta estão definidos para grupos de 100, o valor de percentagem para este produto é de 0,01.
Preço Unitário	Custos unitários de cada produto elementar da tarefa de Distribuição. Este valor é disponibilizado ao Departamento de Contabilidade Analítica pelo PLC. O DCA introduz num ficheiro importado para o [redacted] o custo unitário do produto fornecido pelo PLC. O cálculo do preço unitário é feito pelo sistema.
ValorChave	Valor associado à chave que se está a distribuir a cada momento. A chave de Distribuição é composta pelas seguintes chaves: [redacted] – Valor associado à chave de Distribuição.

Chave [redacted]

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos obtido pela tabela de receitas.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Distribuição que é subcontratada à empresa CTT Expresso a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)}\right]} \times Valor.$$ [redacted]

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de Produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de serviços de Distribuição prestados pelos CTT Expresso.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
ValorREP	O valor da chave será repartido pelas famílias de produtos proporcionalmente ao peso de cada família. O valor é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos.
Valor	Valor associado à chave de custos de Serviços de Distribuição prestados pelos CTT Expresso.

Chave

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos, obtido pela tabela de receitas.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Centros de Distribuição Empresarial a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{x=CHDIST} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor_{x} \right)$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos do .
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após o rateio da chave
Valor	Valor associado à chave de custos do .

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Os preços unitários dos produtos elementares associados à tarefa de Distribuição podem ser distintos para cada subtarefa que lhe está associada. As subtarefas associadas à tarefa de Distribuição distribuem-se da seguinte forma, tendo em conta as chaves analisadas:

Tarefa	Subtarefa
Distribuição	DISTRIBUICAO
	SV
	SG
	TRAT_P_DISTRIB
	RECOLHA
	CARGA_DESCARGAS
	EXPEDICAO
	PRESTACAO CONTAS
	T_T
	N/A

Fonte. Ficheiros extraídos do SCA

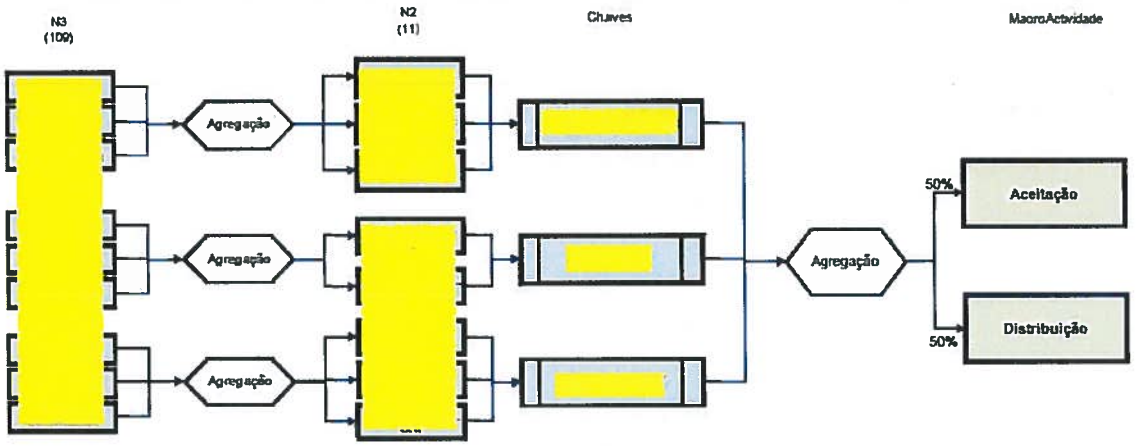
2.1.5.5 *Retalho*

Desde 2007, a Distribuição passou para a Rede, tendo sido criada uma macroactividade para estes custos: Distribuição. Paralelamente, e uma vez que existem custos comuns às fases de Aceitação e Distribuição, foi criada uma outra macroactividade para imputar estes custos: Retalho. Por exemplo, enquanto que os custos com uma estação são alocados ao Atendimento, os custos da unidade que a controla terão que ser imputados ao Retalho, uma vez que já incluem custos de Atendimento e de Distribuição. Os restantes custos de Distribuição integram a macroactividade Distribuição.

Entre os custos não alocáveis directamente a estas actividades encontram-se os custos de Gestão, já que estes passaram a ser conjuntos para as actividades de Aceitação e Distribuição, pelo que as chaves de repartição destes custos passaram a contemplar estas duas vertentes. Ou seja, a Unidade de Negócios Retalho passou a incluir, desde 2007, as áreas de Aceitação e Distribuição, encontrando-se aqui incluídos os custos decorrentes da actividade desenvolvida nas EC's e CDP bem como da sua gestão.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

O método de alocação destas chaves às respectivas actividades é efectuado conforme indicado na seguinte imagem:



De referir que não existe documentação que sustente a alocação percentual das chaves referidas às respectivas actividades.

A actividade de Retalho é composta por três chaves, que analisámos abaixo: e .

Face a 2007 notamos que deixou de haver separação entre as regiões de Lisboa e Porto e o resto do país, pelo que a chave que repartia os custos dessa duas cidades, foi eliminada e os custos incluídos na chave nacional .

Chave de Atendimento e Distribuição do serviço nacional de clientes (SNC)

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor " " é repartido de acordo com o custo dos produtos elementares após a repartição das chaves e .

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Aceitação e Distribuição do serviço nacional de clientes a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{x=} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor \right)$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Atendimento e Distribuição do serviço nacional de clientes.
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após o rateio das chaves [redacted] e [redacted].
Valor [redacted]	Valor associado à chave de custos de Aceitação e Distribuição do serviço nacional de clientes.

Atendimento e Distribuição POI ([redacted])

Esta chave inclui custos de Gestão da Rede de Atendimento e Distribuição e encontra-se associada a áreas de suporte, concretamente à unidade de Serviços Partilhados de Processos, Organização e Informação.

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido de acordo com o custo dos produtos elementares após a repartição das chaves [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted].

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Aceitação e Distribuição POI de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{z=[redacted]} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor_{[redacted]} \right)$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Aceitação e Distribuição de suporte às áreas de negócio.
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após o rateio das chaves [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted], [redacted] e [redacted]
Valor [redacted]	Valor associado à chave de custos de Aceitação e Distribuição POI.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Chave de Rede de Terceiros ( )

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido de acordo com o custo dos produtos elementares após a repartição das chaves e .

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Rede de Terceiros de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{x=} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor. \right)$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Rede de Terceiros.
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após o rateio das chaves e .
Valor	Valor associado à chave de custos de Rede de Terceiros.

2.1.5.6 *Outras chaves associadas às fases operacionais (Chaves Mistas)*

Existem custos de Gestão de rede de Operações ( ), Gestão de Rede do Centro de Operações Empresariais ( ), Gestão de Rede associada à área de Empresas ( ) e Gestão de Rede de Tratamento e Transportes ( ) que são comuns às áreas de Aceitação, Tratamento, Transportes e Distribuição e que vão ser repartidos pelas várias fases operacionais da seguinte forma:

- Gestão de Rede_OPE: 25% para cada fase operacional; inclui as seguintes chaves:
  - : (2007era repartida pelas actividades de Tratamento e Transportes: 50% para cada);
  - ;
  - ;
  - : e,
  - .
- 33% para Aceitação e Distribuição e 34% para Tratamento; inclui a chave . Esta chave é nova em 2008 e refere-se ao centro de operações empresariais, que supervisiona balcões de correio empresarial, centro de Tratamento de Pinheiro de Fora e as divisões giro;

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

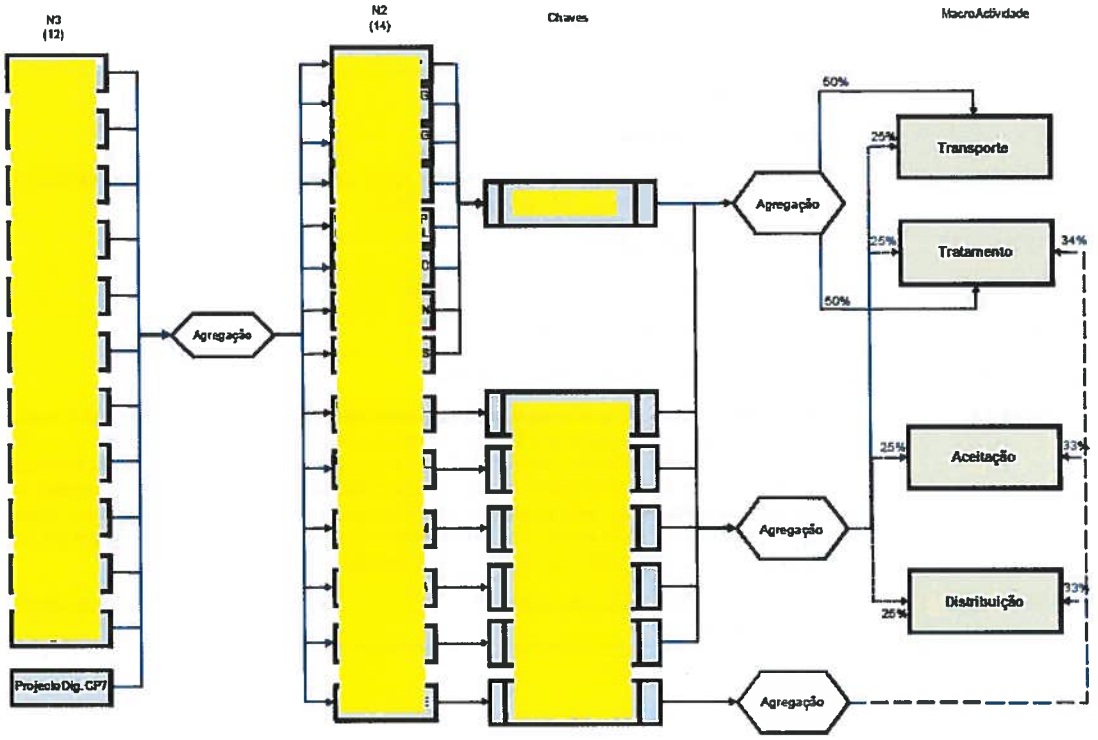
- [redacted]: 25% para cada fase operacional; inclui uma parte da chave [redacted]; e,
- [redacted]: 50% para Tratamento e 50% para Transportes; inclui o restante da chave [redacted].

Em 2007 existia também a chave [redacted] (repartidos 50% pelo Tratamento e 50% pelo Transporte).

A maioria das chaves analisadas neste capítulo já existia em 2007. No entanto, em 2008 verificaram-se algumas alterações:

- As chaves relacionadas com a [redacted], com excepção da chave [redacted], estavam, em 2007, associadas à fase de Aceitação e em 2008, devido às alterações na estrutura orgânica, estão associadas à macroactividade Operações – Gestão de Rede; e,
- A chave [redacted] foi criada em 2008 de modo a ser possível uma repartição dos custos pelas fases do Tratamento e dos Transportes, uma vez que esta chave comporta custos de ambas as fases.

O método de alocação destas chaves às respectivas actividades é efectuado conforme indicado no diagrama seguinte:



De referir que não existe documentação que sustente a alocação percentual das chaves referidas às respectivas actividades.

Destas chaves analisámos as mais significativas, detalhando abaixo as conclusões desta análise, com maior detalhe para as chaves materiais.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

Chave

Esta chave está associada a duas macroactividades, Operações e Empresas. O valor correspondente à macroactividade Operações é repartido 50% para a fase do Tratamento e 50% para a fase de Transporte e o valor correspondente à macroactividade Empresas é repartido pelas quatro fases operacionais, 25% para cada.

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é imputado a um conjunto de produtos elementares associados aos centros operacionais de correio norte/ centro/ sul.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos centros operacionais de correio norte/ centro/ sul a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)\times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}\left[peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)\right]}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)\times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}\left[peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)\right]}\right]} \times Valor$$

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada custos do centro operacional de correio norte/ centro/ sul.
Peso	Peso do produto elementar.
PreçoKg	Preço por quilograma do produto elementar.
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
PreçoObj	Preço por objecto do produto elementar.
ValorREP	A repartição do valor afecto ao centro operacional de correio norte/ centro/ sul é realizada com base na informação enviada pelo *Marketing* (obtido por estatísticas) em que indicam os valores afectos, o peso, tráfego, preço por quilograma e preço por objecto associado a produto agregado. O valor é repartido proporcionalmente pelos produtos agregados. Dentro de cada produto agregado o valor é repartido de acordo com a soma entre o produto do peso pelo preço por quilograma e o produto do tráfego pelo preço por objecto associado a cada produto elementar dessa família.
Valor	Valor associado à chave de custos de por conta. Os custos são repartidos pelo tipo de conta.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Chave Operações ( )

Esta chave está relacionada com a macroactividade Operações e a repartição dos seus custos é feita pelas quatro fases operacionais, 25% para cada.

O processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de Operações a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \sum_{x=} \left(\frac{ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{i=1}^{n} (ValorChaveX(p_z, g_a) \times ValorREP(g_a))} \times Valor \right)$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Operações.
ValorREP	Este valor representa o peso para repartir a chave a cada tipo de custo.
ValorCHAVE	Valor associado ao produto após a distribuição dos custos das chaves , e .
Valor	Valor associado à chave de Operações.

Chave Operações ( )

Esta chave está relacionada com a macroactividade Operações, e a repartição dos seus custos é feita pelas quatro fases operacionais, 25% para cada. Inclui custos dos CO's que fazem a gestão de rede da Madeira (EC, CDP, Centros de Tratamento).

Chave Operações ( )

Esta chave está relacionada com a macroactividade Operações, e a repartição dos seus custos é feita pelas quatro fases operacionais, 25% para cada. Inclui custos dos CO's que fazem a gestão de rede dos Açores (EC, CDP, Centros de Tratamento).

Chave Operações ( )

Esta chave está relacionada com a macroactividade Operações, e a repartição dos seus custos é feita pelas quatro fases operacionais, 25% para cada. Aqui estão incluídos os custos de Gestão de Rede Global - Madeira.

Chave Operações ( )

Esta chave está relacionada com a macroactividade Operações, e a repartição dos seus custos é feita pelas 4 fases operacionais, 25% para cada. Aqui estão incluídos os custos de Gestão de Rede Global - Açores.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.5.7 *Apuramento de outros custos*

2.1.5.7.1 Encargos terminais

A chave de encargos terminais destina-se a repartir o custo total referente aos encargos terminais pelos produtos que lhe estão associados. Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]", é repartido pelos produtos agregados proporcionalmente ao peso de cada produto que é fornecido pelo *Marketing*. O *Marketing* apura o valor de encargos terminais para cada produto agregado com base em estatísticas que fundamentam a facturação entre países. Dentro dos produtos agregados o valor é repartido de acordo com a soma entre duas parcelas:

- Produto do peso pelo preço por quilograma; e,
- Produto do tráfego pelo preço por objecto.

Os produtos que fazem parte dos encargos terminais são introduzidos manualmente, ao nível do produto elementar, numa tabela de custos pelos elementos do Departamento de Contabilidade Analítica com base em informação enviada pelo *Marketing* (obtida através de estatísticas) em Excel.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto a cada conta associada aos encargos terminais de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)\times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)]}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)\times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[peso(p_z)\times preçoKg(p_z) + trafego(p_z)\times preçoObj(p_z)]}\right]} \times Valor\,[redacted]$$

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada custos de encargos terminais.
Peso	Peso do produto elementar.
PreçoKg	Preço por quilograma do produto elementar
Tráfego	Tráfego do produto elementar.
PreçoObj	Preço por objecto do produto elementar.
ValorREP	A repartição do valor afecto aos encargos terminais é realizada com base na informação enviada pelo *Marketing* (obtida por estatísticas) em [redacted] que indica os valores afectos, o peso, tráfego, preço por quilograma e preço por objecto associado a cada produto agregado. O valor é repartido proporcionalmente pelos produtos agregados. Dentro de cada produto agregado o valor é repartido de acordo com a soma entre o produto do peso pelo preço por quilograma e o produto do tráfego pelo preço por objecto associado a cada produto elementar dessa família.
Valor [redacted]	Valor associado à chave de custos de encargos terminais por conta. Os custos são repartidos pelo tipo de conta.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

2.1.5.7.2 Amortização de Goodwill

O custo repartido por esta chave refere-se a amortizações de trespasses de empresas participadas. Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é imputado aos produtos relativos às participadas.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto ao *goodwill* a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(g_a) = \frac{ValorREP(g_a)}{\sum_{a=1}^{n} ValorREP(g_a)} \times Valor[redacted]$$

Onde:

g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada custos de amortização de *goodwill*.
ValorREP	Valor do custo associado ao produto. Nos casos em que o custo é associado a uma família de produtos, o custo é repartido pelos produtos elementares de acordo com a informação do tráfego. Esta informação é disponibilizada pelo *Marketing*.
Valor[redacted]	Valor associado à chave de [redacted]

2.1.5.7.3 Phone-ix

Esta chave reparte custos associados ao produto de telecomunicações móveis *Phone-ix*.

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos obtidos pela tabela de receitas.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos directos a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)}}{\sum_{a=1}^{n} \left[\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)} \right]} \times Valor[redacted]$$

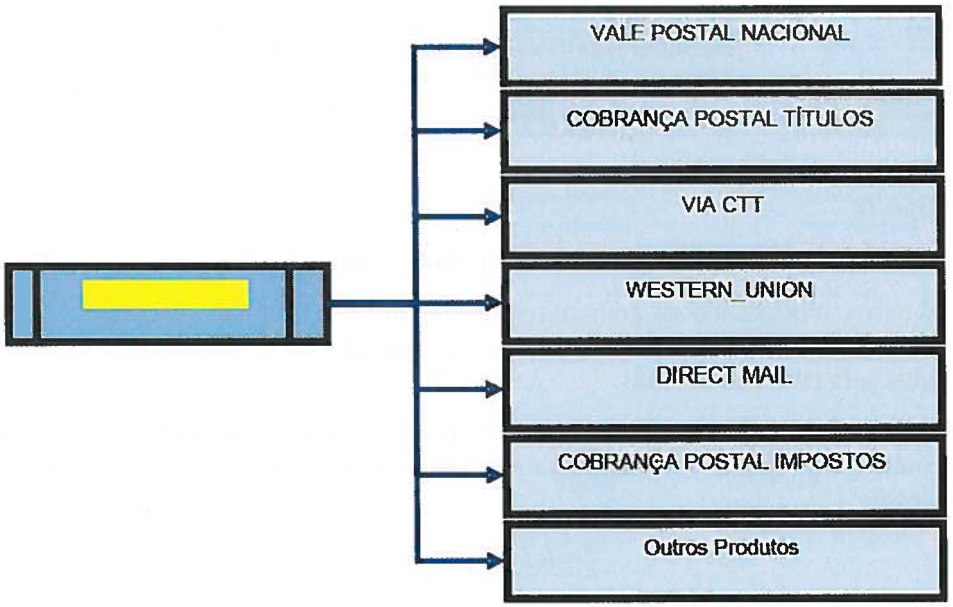
© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada ao *Phone-ix*.
Tráfego	Tráfego do produto elementar obtido pela tabela de receitas.
ValorREP	Valor do custo associado ao produto. Nos casos em que o custo é associado a uma família de produtos, o custo é repartido pelos produtos elementares de acordo com a informação do tráfego.
Valor	Valor associado à chave de custos

2.1.5.7.4 Custos directos a produtos

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido directamente a produtos elementares de acordo com o tráfego associado ao respectivo produto, obtendo-se:



Os produtos que fazem parte dos custos directos a produtos são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do DCA com base em informação disponibilizada pelo Departamento de *Marketing*.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos directos a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)}}{\sum_{a=1}^{n} \left[\dfrac{Trafego(p_z) \times ValorREP(g_a)}{\sum_{z=1}^{n} Trafego(p_z)} \right]} \times Valor$$

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada custos directos a produtos.
Tráfego	Tráfego do produto elementar. Dependendo do produto, o valor pode ser obtido directamente pelo ValorREP, pela tabela de produtos ou pela tabela de receitas.
ValorREP	Valor do custo associado ao produto. Nos casos em que o custo é associado a uma família de produtos, o custo é repartido pelos produtos elementares de acordo com a informação do tráfego. Esta informação é disponibilizada pelo *Marketing*.
Valor	Valor associado à chave de custos directos a produtos.

2.1.5.7.5 Unidades de Vendas de Clientes Contratuais

Através da chave "" são repartidos os custos associados à Unidade de Negócios de Empresas. A esta chave encontram-se maioritariamente associados custos com apoio a clientes, vendas digitais e *customer service*.

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos obtidos pela tabela de receitas.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos da unidade de vendas de clientes contratuais a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_Z) = \frac{tráfego(p_Z)}{\sum_{z=1}^{n} [tráfego(p_Z)]} \times Valor.$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:

p_z	Produto elementar z.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos da Unidade de vendas de clientes contratuais.
Tráfego	Tráfego do produto elementar obtido pela tabela de receitas.
Valor	Valor associado à chave de custos da Unidade de vendas de clientes contratuais.

2.1.5.7.6 *Sistema de* Track and Trace ( )

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor " " é repartido pelos produtos elementares que se estão associados.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto ao Sistema de *Track and Trace* a produtos de acordo com a seguinte expressão

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{tráfego(p_z) \times percentagem(p_z) \times tempo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z) \times percentagem(p_z)]}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{tráfego(p_z) \times percentagem(p_z) \times tempo(g_a)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z) \times percentagem(p_z)]}\right]} \times Valor.$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada ao sistema *Track and Trace*.
Percentagem	Percentagem de multiplicação associada a cada produto elementar, e g. como os valores associados à entrega de panfletos porta a porta é feita em grupos de 100, o valor de percentagem neste caso é de 1.
Tempo	Tempo associado a cada actividade.
Tráfego	Tráfego do produto elementar (ocupação, ou seja, duração das tarefas de cada produto elementar no sistema *Track and Trace*).
Valor	Valor associado à chave de *Track and Trace*.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

2.1.5.7.7 Serviços Financeiros Postais

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido percentualmente a famílias de produtos, com base em quantidades. O valor repartido para cada família de produtos é repartido proporcionalmente (com base em quantidades) para cada produto elementar.

Os produtos que fazem parte dos serviços financeiros postais são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do DCA com base em informação disponibilizada pelos Serviços Financeiros Postais.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos Serviços Financeiros Postais por produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{ValorREP(g_a)}{Num\,Prod(g_a)}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{ValorREP(g_a)}{Num\,Prod(g_a)}\right]} \times Valor.[redacted]$$

Onde:

p_z	Produto Elementar
g_a	Grupo de Produtos.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Serviços Financeiros Postais.
ValorREP	Este valor representa a percentagem do valor que será repartido a cada família de produtos. A repartição desses custos por produto elementar é realizada proporcionalmente às quantidades. A informação é disponibilizada pelos Serviços Financeiros Postais.
NumProd	Número de produtos de uma família de produtos para efectuar a repartição proporcionalmente.
Valor[redacted]	Valor associado à chave de custos de Serviços Financeiros Postais.

2.1.5.7.8 "Custos Não Imputados"

Os "custos não imputados" referem-se à transferência dos proveitos financeiros correspondentes ao valor dos produtos financeiros postais que são exclusivos dos SFP, pelo que os CTT fazem a sua transferência para os SFP registando um custo no CO da Direcção Financeira por contrapartida de um proveito (menos custo) no CO dos SFP (rubrica de Custos financeiros não imputados).

Este custo (o custo registado na Direcção Financeira), identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido de acordo com a percentagem relativa das diversas famílias de produtos que o compõem. O valor de cada família é então repartido proporcionalmente pelo número de produtos que a constituem. A identificação destes custos é feita pelo DCA, sem necessidade de informação de outros Departamentos, dado que têm origem num único produto, cujos montantes que vêm da contabilidade geral estão identificados como "[redacted]".

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

O DCA classifica o único produto que compõe esta chave como "[redacted]", o que facilita a identificação posterior dos custos financeiros não imputados. Os produtos que fazem parte dos custos não imputados são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do DCA dos CTT.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos não imputados a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{ValorREP(g_a)}{NumProd(g_a)}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{ValorREP(g_a)}{NumProd(g_a)}\right]} \times Valor.$$ [redacted]

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos Custos não imputados.
ValorREP	Este valor representa a percentagem repartida a cada família de produtos. A repartição desses custos por produto elementar é realizada proporcionalmente ao número de famílias e de produtos.
NumProd	Número de produtos de uma família de produtos para efectuar a repartição proporcionalmente.
Valor [redacted]	Valor associado à chave de Custos não imputados.

NOTA: O valor desta chave está a ser imputado a um único produto ([redacted]) mas, teoricamente, pode haver custos não imputados referentes a outros produtos, pelo que a forma de repartição de custos é feita por via de uma chave de distribuição.

No exercício de 2008, os "custos não imputados" estão associados ao serviço "[redacted]" e âmbito "[redacted]".

2.1.5.7.9 Marketing

Das várias chaves associadas ao Marketing analisámos a mais relevante, [redacted] e outras três, que também se encontram entre as mais significativas ([redacted], [redacted] e [redacted]), detalhando-se a nossa análise de seguida

Chave [redacted]

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos obtidos pela tabela de receitas.

Os produtos que fazem parte dos custos de *marketing* são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do Departamento de Contabilidade Analítica com base na informação recebida do Departamento de *Marketing*.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de *marketing* a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z) = \frac{tráfego(p_z)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z)]} \times Valor.$$

Onde:

p_z	Produto elementar z.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de *Marketing*.
Tráfego	Tráfego do produto elementar obtido pela tabela de receitas.
Valor	Valor associado à chave de custos de *Marketing*.

Chave

Esta chave está relacionada com a unidade de *Marketing* estratégico e a repartição dos seus custos é feita de acordo com a receita de cada produto.

Chave

Esta chave está relacionada com a unidade de *Marketing* empresarial e a repartição dos seus custos é feita de acordo com a receita contratual dos grandes clientes.

Chave

Esta chave está relacionada com a unidade de desenvolvimento de portfólio e a repartição dos seus custos é feita pelo peso dos produtos exceptuando os produtos de *marketing* directo que é fornecido pelo *Marketing*.

2.1.5.7.10 CTT Expresso

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é imputado a um único produto elementar POSTLOG e refere-se aos custos registados nos centros orçamentais "" e "".

Os produtos que fazem parte dos CTT Expresso são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do Departamento de Contabilidade Analítica.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos CTT Expresso a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\frac{ValorREP(g_a)}{Num\,Prod(g_a)}}{\sum_{z=1}^{n}\left[\frac{ValorREP(g_a)}{Num\,Prod(g_a)}\right]} \times Valor.$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de CTT Expresso.
ValorREP	Este valor representa a percentagem repartida a cada família de produtos.
NumProd	Número de produtos de uma família de produtos para efectuar a repartição proporcionalmente ao número de produtos.
Valor	Valor associado à chave de custos de CTT Expresso.

Nota: O valor desta chave está a ser imputado a um único produto ( ) (e).

2.1.5.7.11 Filatelia

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é repartido proporcionalmente pelas diversas áreas que compõem a Filatelia (comercialização, gestão e produção) e equitativamente pelas diversas famílias de produtos que o compõem. O valor de cada família é então repartido proporcionalmente pelo número de produtos que a constituem.

Os produtos que fazem parte dos serviços prestados pela Filatelia são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do DCA, com base em informação disponibilizada pelo Departamento de Filatelia.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de filatelia a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{ValorREP(g_a)}{NumProd(g_a)}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{ValorREP(g_a)}{NumProd(g_a)}\right]} \times Valor.$$

Onde:

p_z	Produto elementar z.
g_a	Grupo de produtos a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de filatelia.
ValorREP	Este valor representa a proporção de custos de cada área da Filatelia que posteriormente será repartido a cada família de produtos (equitativamente). A repartição desses custos por produto elementar é realizada equitativamente pelas famílias de produtos e depois proporcionalmente pelo número de produtos. A informação é disponibilizada pelo Departamento de Filatelia.
NumProd	Número de produtos de uma família de produtos para efectuar a repartição proporcionalmente.
Valor	Valor associado à chave de custos de Filatelia.

NOTA: O valor desta chave está a ser imputado a um único produto ( ).

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.5.7.12 Rendas de Concessão

Através do Decreto-Lei nº 448/99, de 4 de Novembro, foram definidas as bases de concessão do Serviço Postal Universal aos CTT, o qual deu origem ao contrato de concessão, assinado em 1 de Setembro de 2000 (com as alterações introduzidas em 9 de Setembro de 2003 e em 26 de Julho de 2006) com uma vigência de 30 anos, passível de renovação por períodos sucessivos de 15 anos.

Nos termos do diploma supra referido, como contrapartida da concessão, os CTT estão obrigados a pagar anualmente ao Estado Português, a título de renda, o valor correspondente a 1% da receita bruta de exploração dos serviços objectos da concessão prestados em regime de exclusivo, deduzida de eventuais margens de exploração negativas decorrentes do cumprimento do serviço universal obrigatório. Podem ainda ser deduzidos ao quantitativo anual da renda os valores relativos às isenções e reduções respeitantes aos serviços concessionados e que resultem de disposições regulamentares aplicáveis, bem como outras importâncias de que o Estado seja devedor à concessionária.

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos produtos elementares de acordo com o tráfego dos mesmos (obtido pela tabela de receitas). O custo associado à chave "[redacted]" é identificado pelo DCA e corresponde ao estipulado no contrato de concessão do serviço universal. Consideramos que este custo pode legitimamente ser imputado aos produtos e serviços uma vez que é um pressuposto do contrato de concessão e que é um custo não controlável pelos CTT. Considerando que esta renda seria um intangível gerado pelos produtos concessionados e que o benefício seria aferido pelo resultado gerado, faria sentido distribuir o custo da renda pelos produtos que trazem mais benefício. No entanto, o tráfego pode ser uma aproximação.

Os produtos que fazem parte dos custos de rendas de concessão são introduzidos manualmente, numa tabela de custos pelos elementos do Departamento de Contabilidade Analítica.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de rendas de concessão a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z) = \frac{tráfego(p_z)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z)]} \times Valor.$$ [redacted]

Onde:

p_z	Produto Elementar z
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Rendas de concessão.
Tráfego	Tráfego do produto elementar associado ao grupo de produtos Correspondências ou Encomendas, obtido pela tabela de receitas.
Valor [redacted]	Valor associado à chave de custos de Rendas de concessão.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.5.7.13 Merchandising

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é imputado a um único produto elementar e corresponde aos custos que estão registados nas rubricas relativas ao consumo de produtos de *merchandising* (contas da contabilidade geral #61203300, #61203331 e #61203800).

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos *Merchandising* a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{ValorREP(g_a)}{NumProd(g_a)}}{\sum_{z=1}^{n}\left[\dfrac{ValorREP(g_a)}{NumProd(g_a)}\right]} \times Valor_{[redacted]}$$

Onde:

p_z	Produto Elementar z.
g_a	Grupo de produto a.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de *Merchandising*.
ValorREP	Este valor representa a percentagem repartida a cada família de produtos.
NumProd	Número de produtos de uma família de produtos para efectuar a repartição proporcionalmente ao número de produtos.
Valor[redacted]	Valor associado à chave de custos de *Merchandising*.

Nota: O valor desta chave está a ser imputado a um único produto (VENDA DE PRODUTOS DE MERCHANDISING).

2.1.5.7.14 Avenças de PME

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos produtos elementares associados às avenças de pequenas e médias empresas de acordo com o tráfego dos mesmos, obtido através da tabela de receitas.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto às avenças de pequenas e médias empresas a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z) = \frac{tráfego(p_z)}{\sum_{z=1}^{n}[tráfego(p_z)]} \times Valor_{[redacted]}$$

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

Onde:

p_z	Produto elementar z.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de Avenças de PME.
Tráfego	Tráfego do produto elementar obtido pela tabela de receitas.
Valor	Valor associado à chave de custos de *Avenças de PME*.

2.1.5.7.15 Post *contacto*

Sempre que os CTT não têm capacidade de efectuar toda a distribuição de correio não endereçado, recorrem a subcontratação de pessoal. Os custos decorrentes desta subcontratação são alocados à chave *post* contacto.

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "" é imputado a um único produto elementar e corresponde aos custos que estão registados nas rubricas relativas ao consumo de produtos de *post* contacto.

Este processo resulta no apuramento de um valor teórico por cada produto elementar que é utilizado para repartir o valor afecto aos custos de correio não endereçado a produtos de acordo com a seguinte expressão:

$$valor(p_z, g_a) = \frac{\dfrac{ValorREP(g_a)}{Num\,Prod(g_a)}}{\sum_{a=1}^{n}\left[\dfrac{ValorREP(g_a)}{Num\,Prod(g_a)}\right]} \times Valor_{_}$$

Onde:

p_z	Produto Elementar
g_a	Grupo de Produtos.
Valor	Valor associado a cada produto elementar após a distribuição pela chave associada aos custos de correio não endereçado.
ValorREP	Este valor representa a percentagem do valor que será repartido a cada família de produtos. A repartição desses custos por produto elementar é realizada proporcionalmente às quantidades.
NumProd	Número de produtos de uma família de produtos para efectuar a repartição proporcionalmente ao número de produtos.
Valor_	Valor associado à chave de custos de correio não endereçado.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça.

2.1.5.7.16 Outras chaves analisadas

Chave [redacted]

Esta é a "[redacted]", está relacionada com as relações internacionais e a afectação dos custos é feita da seguinte forma: 90% para o correio internacional, 5% encomendas internacionais, e 5 % para vales internacionais e *western union* (SFP).

Chave [redacted]

Em 2008 os CTT fizeram uma parceria com a Casa da Sorte e comercializaram, nas EC, as lotarias da Páscoa, da Mãe, do Santo António, do Verão, das Vindimas e do Natal 2008, tendo sido vendidas 222.525 fracções. O custo desta chave é repartido pelos produtos acima identificados ([redacted]).

Chave [redacted]

Esta chave está relacionada com os valores postais e a repartição dos seus custos é feita através do peso de consumo de materiais, nomeadamente selos, correio azul pré-franquiado, correio verde pré-franquiado.

Chave [redacted]

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos produtos elementares associados às avenças de grandes clientes de acordo com o tráfego dos mesmos através da tabela de receitas.

Chave [redacted]

Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é imputado a um único produto elementar o Via CTT (Caixa de correio electrónico) de forma directa, e refere-se aos custos registados em centros orçamentais específicos.

Chave [redacted]

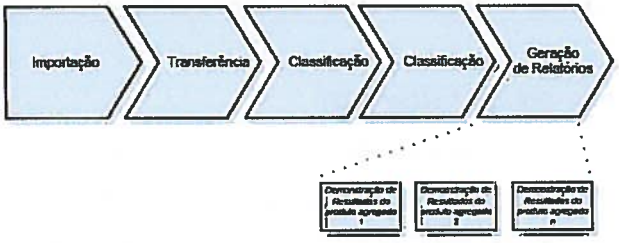
Este custo, identificado no conjunto de custos dos CTT através do campo "chave" com valor "[redacted]" é repartido pelos contratos internacionais e encomendas *outbound* proporcionalmente ao seu peso.

Chave [redacted]

Esta chave está relacionada com o correio enviado para teste e medição dos indicadores de qualidade de serviços, nomeadamente os tempos, velocidade e padrões de entrega do correio normal e azul. A repartição dos seus custos é 50% para correio normal e 50% para correio azul.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

2.1.6 Geração de relatórios



O resultado do processo descrito é um modelo na plataforma da *Microsoft* ( ) que discrimina os custos por cada produto elementar. Esta aplicação permite gerar automaticamente os relatórios que são enviados para o ICP-ANACOM, através de mapas pré-definidos.

2.1.7 Custo do capital

O custo de capital representa a rentabilidade média que os investidores de capital (dívida financeira e capitais próprios) esperam receber num determinado investimento. O cálculo do custo de capital dos CTT foi determinado com base na metodologia WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) numa base *pre-tax*, de acordo com o modelo de regulação, a qual resulta da aplicação dos seguintes factores:

- Uma taxa de juro para uma aplicação alternativa de longo prazo sem risco;
- O prémio de risco representando a remuneração adicional exigida pelo investidor para assumir o risco do investimento;
- O risco do negócio; e,
- A estrutura de capital.

Segundo esta metodologia o WACC deverá ser calculado como segue:

WACC	=	**[(Ke * (E/(D + E))) / (1-T)] +(Kd * (D/(D + E))**
Ke	=	custo dos capitais próprios
E	=	valor de mercado dos capitais próprios
Kd	=	custo da dívida
D	=	valor de mercado da dívida
T	=	taxa de imposto

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

O custo de capital próprio (Ke) é calculado com base na aplicação do Modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), tendo em consideração as seguintes variáveis:

Ke	=	**Rf + ß * (Rm - Rf)**
Rf	=	o retorno corrente de activos sem risco
Rm	=	o retorno médio expectável do mercado
ß	=	factor Beta, sendo a medida do risco sistemático de um activo específico em relação a um *portfolio* de todos os activos com risco. Os Betas observados no mercado reflectem as actuais estruturas de financiamento. Ao efectuarmos uma análise do WACC de uma empresa alvo é necessário retirar o factor de alavancagem do Beta observado no mercado para o impacto das estruturas de financiamento e depois voltar a introduzir a alavancagem no rácio dívida/ capital a considerar para o alvo.
(Rm-Rf)	=	o prémio de risco médio acima da taxa sem risco de mercado de um *portfolio* de activos

2.2 Descrição do sistema de organização interna e do sistema de informação

O Departamento de Contabilidade Analítica (DCA) inclui-se nos Serviços Corporativos de Planeamento e Controlo e conta com dois colaboradores e um coordenador. Este departamento é responsável, entre outras funções, por manter o SCA.

No SCA existem dois tipos de suporte para a documentação aos resultados do sistema: documentação em suporte informático e documentação em suporte físico.

A documentação em suporte informático inclui: ficheiros utilizados na preparação dos resultados do SCA gravados na rede e cópias de segurança diárias, de acordo com as normas gerais de segurança informática dos CTT. Estes ficheiros incluem bases de informação utilizadas, como ficheiros provenientes de outros sistemas e necessários ao SCA, ficheiros de código ou programação, e os ficheiros de *output* de resultados.

A documentação em suporte físico inclui: informação recebida que é arquivada em formato electrónico, por anos, no DCA. Esta informação é obtida na sequência de correio electrónico enviado para os departamentos dos quais é necessário angariar informação.

Durante o processo de preparação dos resultados do SCA é, por vezes, necessária informação adicional, que é requisitada aos departamentos e, regularmente, recebida por correio electrónico. Esta troca de correspondência é arquivada por departamento de origem, de forma a facilitar o acesso no âmbito do processo do SCA nomeadamente no que se refere à obtenção de evidência de suporte a determinados movimentos efectuados.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suiça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

O SCA utiliza, para a preparação de informação a aplicação [redacted] ([redacted]) da *Microsoft*[14], plataforma desenvolvida para análise de informação de negócio que suporta a funcionalidade necessária para navegar pelos dados multidimensionais. Esta aplicação automatiza o processo de transferência de custos e uma parte do processo de repartição dos custos registados ao nível da Contabilidade Geral/ Orçamental pelos produtos vendidos e serviços prestados pelos CTT aos seus clientes. Este processo está dependente, em grande medida, de ficheiros enviados por outros departamentos dos CTT ou preparados pela Direcção de Contabilidade Analítica em MS Excel com base na informação recebida.

O processo é dividido em cinco fases: (1) importação, (2) transferência de custos, (3) classificação dos custos, (4) repartição dos custos e (5) geração de relatórios. Estas fases são executadas sequencialmente, resultando no final os relatórios a enviar ao regulador.

Os processos implementados têm por base a informação disponibilizada pelas restantes áreas dos CTT, que têm, na maioria dos casos, os seus próprios sistemas informáticos. Não existe, uma integração entre esses sistemas e o [redacted]. Para introdução no [redacted] DCA executa tarefas de adaptação da informação para que esta seja utilizável pelo sistema. Adicionalmente, ao longo do processo existe a necessidade de adequar a informação recebida quer da contabilidade geral quer de outros departamentos, nomeadamente tráfego, para uniformizar os *inputs* para o SCA, sendo que a integração total dos dados é garantida através da elaboração de uma reconciliação entre a contabilidade geral e a contabilidade analítica.

Existe um manual que define as regras de adaptação e adequação de informação.

---

[14] Conforme descrito pelo fornecedor no manual da aplicação informática, o [redacted] é uma ferramenta de suporte aos processos de análise e *reporting* da informação realizados pelo departamento de contabilidade analítica e que permite a extracção do sistema de controlo orçamental ([redacted]) da informação referente aos centros e contas do controlo orçamental e respectivos custos associados.

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

A articulação dos diversos sistemas, esquematicamente, é como segue:

Fase	Aplicações	Descrição
Importação	Plataforma Microsoft	Os dados são extraídos automaticamente do Sistema [redacted] pela plataforma da Microsoft.
Transferência	Plataforma Microsoft	[redacted] A fase de transferência de custos é efectuada automaticamente pela aplicação Microsoft. A fase de transferência é identificada pelo sistema através do preenchimento do campo "Tipo", e.g. IOS, CARC, da folha "[redacted]" do ficheiro Dimensoes.xls. O DCA introduz unicamente a informação do valor do custo do capital.
Classificação	MS Excel	A classificação de dados é efectuada manualmente no DCA, a partir de informação recolhida junto de diversos departamentos/entidades dos CTT. Nesta fase é preparado um ficheiro em [redacted] que será utilizado pela aplicação desenvolvida pela Microsoft para identificar quais as repartições que serão efectuadas e a forma como estas serão feitas.
Repartição	Plataforma Microsoft	Os dados classificados são introduzidos na plataforma da Microsoft que os reorganiza através de vários critérios predefinidos.
Geração de Relatórios	Plataforma Microsoft	A plataforma Microsoft dispõe de relatórios definidos no processo de desenvolvimento do sistema de forma a exportar os dados que fundamentam as Demonstrações de Resultados apresentadas pelos CTT.

* * * * *

Lisboa, 29 de Abril de 2011

KPMG & Associados
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (nº 189)
Representada por:
João Paulo da Silva Pratas (ROC nº 965)

© 2011 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.
A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.