

24 - 11 | 2025

APLICABILIDADE ESTRATÉGICA DO MÉTODO DE IMPUTAÇÃO RACIONAL DOS ENCARGOS FIXOS NO BANCO ANGOLANO DE INVESTIMENTOS (2018 A 2021)

Strategic Applicability of the Rational Allocation Method of Fixed Costs at the Angolan Investment Bank (2018 to 2021)

Aplicabilidad Estratégica del Método de Imputación Racional de los Cargos Fijos en el Banco Angoleño de Inversiones (2018 a 2021)

António Kinanga Paulo João¹

¹Mestre em Administração e Finanças, Docente e Chefe do Centro de Investigação Científica e Desenvolvimento, Faculdade de Economia da Universidade Kimpa Vita (CICD-FEUNIKIVI), Angola, 0009-0009-2538-530X, kinanganto@gmail.com

Autor para correspondência: kinanganto@gmail.com

Data de recepção: 25-06-2025

Data de aceitação: 01-07-2025

Data da Publicação: 10-12-2025

Como citar este artigo: João, A. K. P. (2025). *Aplicabilidade estratégica do método de imputação racional dos encargos fixos no Banco Angolano de Investimentos (2018 a 2021)*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(10), pp. 15-29. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/13>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a aplicação do Método de Imputação Racional dos Encargos Fixos (MIREF) como instrumento de apoio à gestão de custos no Banco Angolano de Investimentos (BAI), entre 2018 e 2021. A pesquisa é de natureza descritiva e exploratória, com abordagem quantitativa e uso exclusivo de dados secundários extraídos de relatórios financeiros públicos. A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, complementado pelos métodos bibliográfico e documental. Os resultados revelaram uma predominância de encargos variáveis na estrutura de custos do banco, conferindo flexibilidade operacional, mas também maior exposição à volatilidade das receitas, especialmente as cambiais. A aplicação do MIREF evidenciou distorções na apuração dos lucros em contextos de sobre-atividade e capacidade ociosa, ao comparar os encargos fixos

reais com os imputados. Na concessão de créditos, o MIREF permitiu estimar custos unitários mais realistas, variando entre 126,1 Kz/milhão e 328,8 Kz/milhão, inferiores aos valores obtidos pelo custeio por absorção. Isso possibilitou ao BAI revisar sua política de preços, identificar segmentos mais eficientes e reestruturar serviços pouco rentáveis. Conclui-se que o MIREF é uma ferramenta eficaz para alocação racional de custos, promovendo maior precisão na análise da rentabilidade e no apoio à tomada de decisões estratégicas. Recomenda-se sua adoção plena como método padrão de custeio, visando fortalecer a sustentabilidade financeira, a eficiência operacional e a competitividade do BAI no setor bancário angolano.

Palavras-chave: Contabilidade analítica, Estratégia, Encargos fixos, Imputação racional.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the application of the Rational Imputation Method for Fixed Charges (MIREF) as a tool to support cost management at Banco Angolano de Investimentos (BAI) between 2018 and 2021. The research is descriptive and exploratory in nature, with a quantitative approach and exclusive use of secondary data extracted from public financial reports. The methodological strategy adopted was the case study, complemented by bibliographic and documentary methods. The results revealed a predominance of variable charges in the bank's cost structure, providing operational flexibility but also greater exposure to revenue volatility, especially in foreign exchange. The application of MIREF highlighted distortions in profit calculation in contexts of overactivity and idle capacity when comparing actual fixed charges with those imputed. In granting loans, MIREF allowed for the estimation of more realistic unit costs, ranging from 126.1 Kz/million to 3 28.8 Kz/million, lower than the values obtained through absorption costing. This allowed BAI to review its pricing policy, identify more efficient segments, and restructure less profitable services. It is concluded that MIREF is an effective tool for rational cost allocation, promoting greater accuracy in profitability analysis and supporting strategic decision-making. Its full adoption as a standard costing method is recommended, aiming to strengthen financial sustainability, operational efficiency, and BAI's competitiveness in the Angolan banking sector.

Keywords: Management accounting, Strategy, Fixed costs, Rational allocation.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la aplicación del Método de Imputación Racional de los Cargos Fijos (MIREF) como instrumento de apoyo a la gestión de costos en el Banco Angolano de Inversiones (BAI), entre 2018 y 2021. La investigación es de naturaleza descriptiva y exploratoria, con enfoque cuantitativo y uso exclusivo de datos secundarios extraídos de

informes financieros públicos. La estrategia metodológica adoptada fue el estudio de caso, complementado por los métodos bibliográficos y documental. Los resultados revelaron una predominancia de cargos variables en la estructura de costos del banco, otorgando flexibilidad operativa, pero también mayor exposición a la volatilidad de los ingresos, especialmente los cambiarios. La aplicación del MIREF evidenció distorsiones en la determinación de ganancias en contextos de sobre-actividad y capacidad ociosa, al comparar los cargos fijos reales con los imputados. En la concesión de créditos, el MIREF permitió estimar costos unitarios más realistas, variando entre 126,1 Kz/millón y 3 28,8 Kz/millón, inferiores a los valores obtenidos mediante costeo por absorción. Esto permitió al BAI revisar su política de precios, identificar segmentos más eficientes y reestructurar servicios poco rentables. Se concluye que el MIREF es una herramienta eficaz para la asignación racional de costos, promoviendo mayor precisión en el análisis de la rentabilidad y en el apoyo a la toma de decisiones estratégicas. Se recomienda su adopción plena como método estándar de costeo, con el objetivo de fortalecer la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la competitividad del BAI en el sector bancario angoleño.

Palabras clave: Contabilidad analítica, Estrategia, Cargos fijos, Imputación racional.

INTRODUÇÃO

No actual contexto económico global, caracterizado por instabilidade, transformações tecnológicas aceleradas e aumento da concorrência, as instituições financeiras enfrentam exigências crescentes quanto à eficácia da sua gestão interna. Em Angola, esse cenário impõe desafios adicionais ao sector bancário, sobretudo no que se refere à necessidade de promover uma

gestão racional dos custos, de forma a garantir a sustentabilidade e a competitividade no mercado. O papel dos bancos no desenvolvimento económico do país é indiscutível, especialmente por meio da concessão de crédito e da mobilização de recursos, o que torna imperativa a adopção de práticas de gestão mais eficientes.

A gestão de custos assume, nesse contexto, uma função estratégica que permite às instituições não apenas controlar despesas, mas também planejar e avaliar a rentabilidade dos seus serviços e produtos. A contabilidade analítica e de gestão oferece instrumentos que apoiam as decisões empresariais, destacando-se o Método de Imputação Racional dos Encargos Fixos (MIREF) como alternativa aos métodos tradicionais, como o custeio por absorção e o custeio variável. O MIREF possibilita uma distribuição mais justa e técnica dos encargos fixos, proporcionando uma visão precisa da estrutura de custos e sustentando decisões baseadas em dados consistentes.

A adoção do MIREF justifica-se pela necessidade de superar as limitações dos métodos convencionais. Enquanto o custeio variável desconsidera os encargos fixos e o custeio por absorção os dilui uniformemente, o MIREF ajusta esses encargos conforme o nível real de atividade, isolando o efeito da capacidade ociosa. Essa particularidade

garante maior exatidão na estimativa dos custos e maior segurança na definição de preços de venda sustentáveis a longo prazo. Assim, o MIREF corrige distorções na apuração dos custos e fornece suporte estratégico às decisões gerenciais, configurando-se como a opção mais adequada para instituições financeiras como o BAI.

A pertinência desta investigação reside na busca por soluções práticas para optimizar a estrutura de custos das instituições financeiras angolanas, em consonância com as exigências do novo ambiente de negócios. Almeida (2022) destaca que a competitividade é tema recorrente na agenda de políticos, economistas e gestores, sendo fundamental para enfrentar os desafios de mercados globalizados e consumidores exigentes. Apenas gestores que conhecem profundamente o seu negócio e os factores que o tornam competitivo conseguem aprimorar o desempenho de forma consistente e sustentável. Deligne, Gauss, Taylor & Johnson (2023) reforçam que a análise estratégica de custos é um processo essencial para aumentar a competitividade e a rentabilidade das organizações.

O problema central decorre das limitações enfrentadas por diversas instituições financeiras angolanas, incluindo o Banco Angolano de Investimentos (BAI), na

imputação eficaz dos encargos fixos aos seus produtos e serviços. Em muitos casos, esses custos não possuem destino específico, dificultando sua apropriação e o controlo eficiente. Essa realidade evidencia a necessidade de métodos mais técnicos e racionais de gestão de custos.

Este estudo tem como objetivo analisar a aplicação do MIREF como instrumento de apoio à gestão de custos no BAI, visando aprimorar a alocação dos encargos fixos e contribuir para a eficiência na tomada de decisões estratégicas. A investigação delimita-se ao período de 2018 a 2021, incidindo sobre os encargos fixos das agências e departamentos administrativos da instituição, restrita geograficamente à sede do BAI em Luanda.

A escolha do BAI como objecto de estudo justifica-se pela sua relevância no sistema financeiro nacional desde sua fundação, em 1996, bem como pela complexidade da sua estrutura de custos, que exige instrumentos de gestão cada vez mais rigorosos. A presente investigação pretende, assim, contribuir para o aprofundamento do conhecimento no domínio da contabilidade analítica, com ênfase na aplicabilidade prática do MIREF como instrumento de apoio à tomada de decisões gerenciais.

Em termos de impacto, o estudo reveste-se de utilidade não apenas para o BAI, mas também

para outras instituições financeiras que enfrentam desafios semelhantes. Sua contribuição estende-se ainda a gestores, profissionais da contabilidade, académicos e estudantes interessados em compreender de forma mais aprofundada os mecanismos de controlo e optimização de custos no contexto angolano.

Durante o desenvolvimento desta investigação, tornou-se evidente a necessidade de clarificar e aprofundar o entendimento de conceitos-chave que fundamentam o estudo e sustentam a análise proposta.

A gestão estratégica é essencial para o posicionamento de qualquer organização em ambientes competitivos, especialmente em sectores dinâmicos como o bancário. Portanto, para que a empresa se diferencie dos seus concorrentes, propõe-se que ela possa oferecer um produto único e atrativo para seus clientes que destinga-se dos concorrentes. Figueiredo et al. (2019, p.130), citam que “para que a empresa obtenha esse diferencial, ela deve alcançar seus clientes com um produto melhor, que atenda às suas necessidades e que seja exclusivo, mesmo que seus clientes precisem pagar a um preço maior”.

Lopes (2021, p.27), fundamenta que “no contexto empresarial caracterizado pela competitividade crescente, as empresas



necessitam de munir-se de ferramentas adequadas, que devem permitir-lhes alcançar os seus objetivos de forma eficiente e tendo em conta a sua estratégia”.

A gestão estratégica de custos, portanto, não se limita ao controlo ou à redução de despesas, mas sim ao uso inteligente da informação de custos como instrumento de formulação estratégica. Na visão de Kimiti, Muathe e Murigi (2020) mostram que a implementação de estratégias de liderança em custos é um dos pilares essenciais para obter vantagem competitiva. Para o BAI, essa abordagem implica compreender não apenas suas operações internas, mas também as práticas dos seus concorrentes. É imprescindível que o banco monitore as acções e omissões da concorrência, buscando superá-las ou inovar em frentes onde os outros não actuam.

Quando se visa atingir um objectivo, qualquer que seja a organização está sujeita aos custos. Segundo Coelho (2019, p.33), define o custo como sendo “a soma de gastos relativos a um elemento definido no interior de uma rede contabilística”. O custo é um elemento fundamental da contabilidade analítica, que se interliga a todos os processos organizacionais, sejam produtivos ou administrativos.

Para fins de gestão, os custos são geralmente classificados em fixos e variáveis. Segundo

Alves et al. (2025), afirmam que a classificação desses custos está relacionada ao comportamento dos mesmos diante das alterações no volume de produção ou de serviços prestados por uma instituição.

Os custos variáveis são aqueles que oscilam em função directa do volume de serviços ou do nível de actividade de uma determinada empresa. Segundo Horngren, Datar e Rajan (2018), um custo é considerado variável quando seu valor total aumenta ou diminui proporcionalmente à quantidade de unidades produzidas. Exemplos clássicos incluem matéria-prima, comissões sobre créditos, energia eléctrica aplicada directamente ao processo produtivo.

Os custos fixos por sua vez, são aqueles que a empresa suporta quando opta por uma determinada capacidade de produção, não variando quando se altera o volume de produção (até um determinando volume de produção, por exemplo capacidade instalada, e dentro de um determinando período de tempo, por exemplo um ano) (Silva et al. 2020, p.14). Exemplos incluem aluguel da fábrica, depreciação e amortização de equipamentos, salários de segurança e porteiros do BAI, prémios de seguros, salários administrativos. A correta classificação desses custos contribui para a formação precisa do custo dos produtos, apoiando decisões estratégicas, como

precificação e controle da rentabilidade (MARTINS, 2021).

No âmbito da contabilidade analítica, os encargos fixos representam um desafio particular na determinação do custo real dos produtos e serviços, visto que não variam directamente com o volume de produção. Em resposta a essa complexidade, o Método de Imputação Racional dos Encargos Fixos (MIREF) surge como uma ferramenta relevante para aprimorar a precisão da alocação desses custos.

Segundo Cruz et al. (2023), o custeio racional é uma solução híbrida em que incorpora a lógica da absorção, mas de forma moderada, com intervenção da lógica da contribuição, ao considerar os custos fixos industriais apenas na proporção em que eles efetivamente contribuem para a produção de determinado período.

Uma das principais vantagens desse método é a utilização de um valor constante para o custo unitário. de produção, independentemente das variações nos volumes de produção, que não assume o inconveniente de valorizar os bens apenas a custo variável, ou seja, fornece uma perspectiva mais próxima do custo total de produção. Em contrapartida, evidencia a presença de custos de sub-actividade.

O método de imputação racional dos encargos fixos possui seus próprios princípios fundamentais que orientam sua aplicabilidade. O princípio em que se baseia o MIREF é tornar os encargos fixos como “variáveis”. Especificamente, não é modificar a sua natureza (tornar variáveis os encargos fixos) mas sim, tratá-los como encargos variáveis. Tal característica é particularmente vantajosa em ambientes empresariais onde os custos fixos representam uma parcela significativa das despesas operacionais, como é o caso das instituições financeiras.

O quadro actual do sistema financeiro angolano, aprovado pela Lei n.º 14/21, de 19 de maio, enquadra as instituições financeiras em duas espécies: as instituições financeiras bancárias, que são geralmente os Bancos, e as instituições financeiras não bancárias, aquelas ligadas à moeda e crédito, sujeitas à jurisdição do Banco Nacional de Angola.

Por outro lado, o Banco Nacional de Angola (BNA, 2016) cita que as instituições financeiras não bancárias são empresas cuja actividade principal consiste em exercer uma ou mais atividades financeiras, como a venda de moeda estrangeira, remessas de valores para o exterior, conceder créditos em pequenos montantes (p. 18). A principal diferença em relação às instituições financeiras bancárias reside no facto de que as

instituições financeiras não bancárias não podem receber depósitos do público em geral. É fundamental que as instituições financeiras, tanto bancárias quanto não bancárias, foquem suas estratégias de negócios na exploração das oportunidades oferecidas pelo mercado bancário, de modo a proporcionar bens de consumo.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa é de natureza descritiva e exploratória, com foco na análise de dados secundários. Adoptou-se uma abordagem quantitativa, pois os dados utilizados são numéricos e foram analisados estatisticamente. A vertente exploratória contribuiu para uma melhor compreensão do método de imputação racional dos encargos fixos no contexto bancário.

A estratégia metodológica adoptada foi o estudo de caso, centrado no Banco Angolano de Investimentos (BAI), permitindo uma análise aprofundada da aplicação dos métodos de imputação de custos fixos. De Lunetta e Rodrigues Guerra (2023, p.156) “afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que

Tabela 1 - Distribuição dos custos do Banco Angolano de Investimentos

Designação	Montantes expressos em Milhares de Kwanzas				
	2018	2019	2020	2021	Total
Encargos fixos	45.082.743	60.490.518	75.939.606	111.778.402	293.291.269
Encargos variáveis	3.664.688.461	4.354.352.724	5.276.314.656	5.885.472.205	19.180.828.046
Encargos Totais	3.709.771.204	4.414.843.242	5.352.254.262	5.997.250.607	19.474.119.315

mergulha de cabeça em um fenômeno real e suas variáveis”.

Os métodos bibliográfico e documental foram empregados na colecta de dados, utilizando exclusivamente informações secundárias obtidas dos relatórios financeiros do BAI referentes ao período de 2018 a 2021, os quais estão disponíveis ao público. A organização e análise desses informações forma executadas no Microsoft Excel 2019, por meio da criação de tabelas e gráficos, o que permitiu uma interpretação sistemática e uma visualização mais nítida dos resultados. As citações e referências bibliográficas foram feitas de acordo com a norma APA - 7^a edição (2019), assegurando consistência e rigor metodológico.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram apresentados utilizando tabelas, as quais demonstram informações como encargos fixos e variáveis, receitas, e o mapa de custos resultante da aplicação do método de imputação racional dos encargos fixos nos anos de 2018 a 2021.

Fonte: Elaboração própria com base os relatórios e contas anuais da BAI, S.A (2018–2021)

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos custos do Banco Angolano de Investimentos (BAI), de 2018 a 2021, classificados em encargos fixos e variáveis. Embora a análise metodológica enfatize os encargos fixos, dada sua relevância para a aplicação do Método de Imputação Racional dos Encargos Fixos (MIREF), os encargos variáveis também exercem influência significativa nos resultados da instituição.

Durante o período analisado os encargos variáveis corresponderam à maior parcela em relação aos encargos fixos. Essa estrutura evidencia uma predominância de custos variáveis, o que implica importantes considerações para a gestão financeira e estratégica da instituição.

Entre os principais impactos da predominância de encargos variáveis, destacam-se:

- Flexibilidade operacional. A elevada proporção de custos variáveis confere maior agilidade ao BAI para ajustar suas despesas conforme a demanda por seus produtos e serviços, permitindo uma rápida adaptação às condições de mercado.

- Rentabilidade. Apesar da flexibilidade, estruturas baseadas maioritariamente em custos variáveis podem comprometer a margem de lucro, pois esses custos acompanham diretamente as receitas.
- Risco operacional. A variabilidade dos encargos pode gerar incertezas, especialmente em períodos de instabilidade ou redução na atividade bancária.
- Investimentos. A menor participação de encargos fixos pode liberar recursos para aplicação em inovação, modernização tecnológica e diversificação de serviços, fortalecendo a competitividade da instituição a longo prazo.

Assim, o equilíbrio entre encargos fixos e variáveis é fundamental para garantir a sustentabilidade operacional e a capacidade de investimento do banco. A adopção do MIREF pode contribuir para uma alocação mais estratégica e racional dos custos, especialmente dos encargos fixos, promovendo melhores decisões gerenciais.

Tabela 2 – Dados de Receitas do Banco Angolano de Investimentos

Designação	Montantes expressos em Milhares de Kwanzas				
	2018	2019	2020	2021	Total
Juros e rendimentos similares calculados pelo método da taxa de juro efectiva	119.848.497	141.887.569	180.390.654	220.363.497	662.490.217
Juros e rendimentos similares não calculados pelo método da taxa de juro efectiva	2.106.443	4.488.049	7.100.277	8.138.335	21.833.104
Rendimentos de instrumentos de capital	278.430	724.101	949.213	1.237.73	3.189.481
Rendimentos de serviços e comissões	23.564.6	20.892.3	22.272.0	33.679.2	100.408.3
Proveitos de activos e passivos financeiros ao justo valor através de resultados	4.796.619	18.489.550	18.673.212	14.853.266	56.812.647
Proveitos de investimentos ao custo amortizado	0	1.863.450	822.094	26.599.765	29.285.309
Proveitos cambiais	3.598.26	4.342.03	5.150.77	5.832.52	18.923.59
Ganhos de alienação de outros activos	1.716.89	374.191	382.143	305.171	2.778.398
Outros rendimentos de exploração	9.432.87	14.923.9	8.120.84	1.094.36	33.572.06
Receita Total (Cifra de Negócio)	3.760.00	4.545.67	5.389.48	6.138.79	19.833.96
Valor %	19%	23%	27%	31%	100%

Fonte: Elaboração própria com base os relatórios e contas anuais da BAI, S.A (2018–2021)

A Tabela 2 demonstra que as receitas do BAI apresentaram crescimento contínuo entre 2018 e 2021, com variações percentuais de 19%, 23%, 27% e 31%. Este comportamento confirma uma trajetória de expansão operacional consistente, mas também revela uma concentração excessiva em proveitos cambiais, que se tornaram a principal fonte de rentabilidade.

Do ponto de vista científico e estratégico, essa estrutura de receitas pode ser analisada em três dimensões:

- Dependência cambial: a forte exposição às flutuações das taxas de

câmbio aumenta o risco de instabilidade nos resultados e pode comprometer margens de lucro.

- Diversificação insuficiente: a predominância de receitas cambiais evidencia vulnerabilidade frente a choques externos, em comparação com fontes mais estáveis como juros, comissões ou serviços financeiros.
- Volatilidade dos resultados: receitas cambiais tendem a ser mais voláteis, reduzindo a previsibilidade dos lucros e dificultando o planejamento estratégico de médio e longo prazo.

João, A. K. P. (2025). *Aplicabilidade estratégica do método de imputação racional dos encargos fixos no Banco Angolano de Investimentos (2018 a 2021)*.

A dependência cambial, ao inflacionar os resultados em determinados períodos, pode mascarar a verdadeira eficiência operacional do BAI. Nesse contexto, o MIREF actua como solução estratégica ao ajustar os encargos fixos de acordo com a capacidade efetivamente utilizada, revelando se os lucros cambiais correspondem a ganhos sustentáveis ou se estão apoiados em uma estrutura de custos subdimensionada.

Quando há capacidade ociosa, o MIREF evidencia que parte dos encargos fixos não está sendo absorvida pela actividade produtiva, corrigindo a percepção de rentabilidade. Assim, mesmo em cenários de forte crescimento das receitas cambiais, o método permite avaliar com maior rigor a sustentabilidade financeira, evitando decisões estratégicas baseadas em resultados ilusórios e apoio a políticas de diversificação e equilíbrio da estrutura de receitas.

Tabela 3 – Mapa de Custos com a Imputação Racional

Designação	Montantes expressos em Milhares de Kwanzas			
	2018	2019	2020	2021
Encargo Fixo Normal Estimado	45.082.743	45.082.743	45.082.743	45.082.743
Encargo Fixo Real	45.082.743	60.490.518	75.939.606	111.778.402
Encargo Variável	3.664.688.461	4.354.352.724	5.276.314.656	5.885.472.205
Coeficiente de	1	1,34176658239	1,68444954647	2,47940552331
Encargos Fixos Imputados	45.082.743	81.164.156	127.916.435	277.143.987
Diferença de Imputação	0	+20.673.638	+51.976.829	+165.365.585
Situação	Normal	Bônus de Sobre actividade	Bônus de Sobre actividade	Bônus de Sobre actividade
Encargos Totais a Incorporar	3.709.771.204	4.435.516.880	5.404.231.091	6.162.616.192

Fonte: Elaboração própria com base os relatórios e contas anuais da BAI, S.A (2018–2021)

A Tabela 3 evidencia a aplicação prática do Método de Imputação Racional dos Encargos Fixos (MIREF) na avaliação do desempenho operacional do Banco Angolano de Investimentos (BAI) entre 2018 e 2021. O método permite observar a forma como os encargos fixos foram distribuídos em função do nível de actividade, oferecendo uma visão mais precisa dos custos efetivamente relacionados aos produtos e serviços bancários.

O encargo fixo normal manteve-se constante ao longo do período, enquanto os encargos fixos reais apresentaram crescimento progressivo, refletindo a expansão da estrutura operacional. O Coeficiente de Imputação Racional (CIR) foi igual a 1 em 2018, caracterizando operação dentro da normalidade; nos anos seguintes, valores superiores a 1 indicaram sobre-actividade e maior utilização da capacidade instalada.

Os encargos fixos imputados, ajustados pelo CIR, aumentaram em AOA 531.307.321.000,00, e a Diferença de Imputação Racional (DIR) revelou ganhos de sobre-actividade de AOA 238.016.052.000,00, sugerindo maior eficiência na distribuição dos custos fixos e racionalidade na utilização da capacidade. No total, os encargos incorporados atingiram AOA 19.712.135.367.000,00, confirmando o

crescimento das operações e o custo de produção dos serviços.

Assim, a aplicação do MIREF proporciona uma análise mais técnica e justa da estrutura de custos, contribuindo para decisões estratégicas fundamentadas em informações realistas sobre eficiência operacional e sustentabilidade financeira.

Tabela 4 – Comparativo de Custos Unitários: Custo por Absorção vs MIREF na Concessão de Crédito (2018–2021)

Métricas	2018	2019	2020	2021	Média ponderada 2018 - 2021
Custo por absorção (Kz/milhão)	420,4	442,4	571,7	658,0	528,9
MIREF 30% (Kz/milhão)	126,1	133,3	171,5	197,2	157,9
MIREF 40% (Kz/milhão)	168,2	177,7	228,7	263,0	211,0
MIREF 50% (Kz/milhão)	210,2	222,1	285,9	328,8	264,0
Diferença entre custo por absorção e cada cenário do MIREF (30%, 40% e 50%)					
Diferença: Absorção - MIREF 30% (Kz/milhão)	294,3	309,1	400,2	460,8	371,0
Diferença: Absorção - MIREF 40% (Kz/milhão)	252,2	264,7	343,0	395,0	317,9
Diferença: Absorção - MIREF 50% (Kz/milhão)	210,2	220,3	285,8	329,2	264,9

Fonte: Elaboração própria com base os relatórios e contas anuais da BAI, S.A (2018–2021)

Nota. Montantes expressos em Kz/milhão. A coluna (Média ponderada 2018–2021) foi calculada ponderando cada ano pelo respetivo crédito bruto (soma de 2018 – 2021 = 2.567.346.463 milhares de Kz).

A Tabela 4 mostra uma comparação entre o custo tradicional por absorção e o MIREF aplicado a um serviço representativo do BAI (concessão de crédito), evidenciando a diferença na distribuição dos encargos fixos e na avaliação da capacidade ociosa.

A comparação entre o custo por absorção e o MIREF evidencia impactos relevantes na formação dos custos unitários da concessão de crédito. Enquanto o custo por absorção atribui integralmente os encargos fixos, elevando os custos unitários de 420,4 Kz/milhão (2018) para 658,0 Kz/milhão (2021), o MIREF apresenta valores significativamente inferiores, variando entre 126,1 Kz/milhão e 328,8 Kz/milhão, conforme o nível de imputação (30%, 40%, 50%).

Essa diferença abre espaço para ajustes estratégicos em três frentes principais:

1. Política de preços

O MIREF revela custos unitários mais baixos e realistas, alinhados ao consumo efectivo de recursos. Portanto, o BAI pode reduzir os preços dos serviços de crédito sem comprometer a margem de lucro, tornando-se mais competitivo. Essa estratégia, fortalece a posição do banco em mercados concorrenenciais e amplia a sua base de clientes.

2. Expansão seletiva

Os cenários de imputação (30%, 40%, 50%) simulam diferentes níveis de utilização da capacidade, pelo que o banco pode identificar

segmentos com maior eficiência operacional e direcccionar a expansão para esses serviços. Ou seja, a expansão ocorre de forma sustentável, evitando sobrecarga de custos e alinhando-se à capacidade real.

3. Eliminação ou reestruturação de serviços

A comparação mostra que o custeio por absorção superestima custos em determinados serviços. Contudo, o BAI pode eliminar serviços pouco rentáveis ou reestruturá-los, liberando recursos para actividades mais eficientes. Isso pode aumentar a racionalidade da carteira de produtos e melhora a rentabilidade global.

Tabela 4 – Resultados financeiros do BAI antes e após aplicação do MIREF (2018 -2021)

Ano	Montantes expressos em Milhares de Kwanzas					
	Designação					
	Receita Total	Custo Total Antes Imputação Racional	Resultado Antes Imputação Racional	Custo Total Após Imputação Racional	Resultado Após Imputação Racional	Desvios
2018	3.760.006.280	3.709.771.204	50.235.076	3.709.771.204	50.235.076	0
2019	4.545.673.585	4.414.843.242	130.830.343	4.435.516.880	110.156.705	- 20.673.638
2020	5.389.488.243	5.352.254.262	37.233.981	5.404.231.091	- 14.742.848	- 51.976.829
2021	6.138.792.104	5.997.250.607	141.541.497	6.162.616.192	- 23.824.088	- 165.365.585
Total	19.833.960.212	19.474.119.315	359.840.897	19.712.135.367	121.824.845	- 238.016.052

Fonte: Elaboração própria com base os relatórios e contas anuais da BAI, S.A (2018-2021)

A Tabela 4 evidencia que, entre 2018 e 2021, os resultados do BAI sofreram forte impacto após a aplicação do MIREF, com uma diferença acumulada negativa de AOA 238.016.052.000,00 em relação aos valores

inicialmente apurados. Em 2018 não houve efeito relevante, mas nos anos seguintes os ajustes reduziram substancialmente os lucros, chegando a transformar resultados positivos em prejuízos (2020 e 2021). Esses desvios revelam que, sem a imputação racional dos

encargos fixos, os lucros teriam sido superestimados, mascarando a verdadeira pressão da estrutura de custos. Do ponto de vista da gestão estratégica, o MIREF assegura maior rigor metodológico, evita decisões baseadas em resultados ilusórios e fortalece a sustentabilidade financeira e competitiva da instituição.

CONCLUSÃO

A aplicação do Método de Imputação Racional dos Encargos Fixos (MIREF) no Banco Angolano de Investimentos (BAI) demonstrou-se uma abordagem metodológica eficaz para aprimorar a gestão de custos e sustentar decisões estratégicas fundamentadas em dados realistas. Ao superar as limitações dos métodos tradicionais de custeio, o MIREF proporcionou uma alocação mais justa e técnica dos encargos fixos, ajustando-os conforme o nível real de actividade e evidenciando a capacidade ociosa da instituição.

Os resultados obtidos entre 2018 e 2021 indicam que o MIREF contribui significativamente para a transparência na apuração dos custos, corrigindo distorções que poderiam comprometer a análise da rentabilidade e a sustentabilidade financeira. A redução dos custos unitários da concessão

de crédito, a identificação de segmentos operacionais mais eficientes e a possibilidade de reestruturação de serviços pouco rentáveis são evidências concretas do potencial estratégico do método.

Além disso, a análise da estrutura de receitas e da dependência cambial reforça a importância de instrumentos contabilísticos que permitam avaliar com precisão os impactos da volatilidade externa sobre os resultados operacionais. O MIREF, ao ajustar os encargos fixos à capacidade efectivamente utilizada, oferece uma leitura mais realista da eficiência produtiva e da rentabilidade, evitando decisões baseadas em resultados ilusórios.

Diante dos achados, recomenda-se à gestão do BAI:

- Adotar plenamente o MIREF como ferramenta de apoio à decisão, institucionalizando-o como método padrão de custeio e promovendo a capacitação das equipas técnicas para sua aplicação eficaz.
- Revisar a política de preços, com base nos custos unitários mais realistas apurados, permitindo maior competitividade sem comprometer a rentabilidade.
- Manter a gestão estratégica da capacidade instalada, por meio do monitoramento contínuo do

João, A. K. P. (2025). *Aplicabilidade estratégica do método de imputação racional dos encargos fixos no Banco Angolano de Investimentos (2018 a 2021)*.

- Coeficiente de Imputação Racional (CIR) e da implementação de ações para reduzir a ociosidade operacional.
- Diversificar as fontes de receita, com foco na redução da dependência cambial e no desenvolvimento de produtos financeiros mais estáveis e inovadores.
- Aprimorar a análise de rentabilidade por produto, utilizando o MIREF para identificar e priorizar linhas de negócio mais eficientes e sustentáveis.
- Fortalecer a governança e a transparência, integrando os resultados do MIREF aos relatórios gerenciais e estratégicos, promovendo decisões mais fundamentadas e alinhadas aos objectivos institucionais.

Essas recomendações visam consolidar uma gestão orientada por dados, com foco na eficiência operacional, sustentabilidade financeira e competitividade de longo prazo, posicionando o BAI de forma mais sólida e estratégica no setor bancário angolano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angola. (2021). Lei n.º 14/21, de 19 de maio: *Regime geral das instituições financeiras*. Diário da República.
- BAI. (2022). *Relatório e Contas 2019*. <https://www.bancobai.ao/media/4uvb>

- doko/relato-rio- e-contas-individual-2019.pdf
- BAI. (2022). *Relatório e Contas 2020*. <https://www.bancobai.ao/media/t3nnv2j4/relato-rio-e-contas-2020.pdf>
- Banco Nacional de Angola. (2016). *Termos utilizados no Sistema financeiro: Glossário simplificado*. Luanda.
- Silva, A. F. da, & Silva, A. Martins. (2020). *Manual de contabilidade analítica: Volume 1-Apontamentos*.
- De Lunetta E Rodrigues Guerra, A. (2023). *Metodologia da pesquisa científica e acadêmica*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8240361>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Kimiti, P. G., Muathe, S. M. A., & Murigi, E. M. (2020). Cost leadership strategy, competitive advantage, and performance: A cross-sectional study in the context of milk processing firms in Kenya. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 64–76. <https://doi.org/10.18510/IJMIER.2020.627>
- Almeida, L. M. da C. (2021). *Avaliação da competitividade empresarial: Estudo aplicado às empresas produtoras de azeite portuguesas, espanholas e italianas no período de 2010 a 2019* [Tese de doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada]. Lisboa: (s.n.). <http://hdl.handle.net/11067/6431>
- Deligne, T., Gauss, I. Q., Taylor, E., & Johnson, T. (2023). *Strategic cost*



- analysis: *Enhancing profitability and competitiveness*. *SciTech Conferences*. <https://www.researchgate.net/publication/380270532>
- Monteiro, A., Ferreira da Silva, A., Lima, A., Reis de Sousa, C., Costa Oliveira, H., Saraiva, H., Maldonado, I., Gil, J., & Quesado, P. (2023). *Contabilidade de gestão para a tomada de decisão*. Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidade de custos* (16^a ed.). Pearson.
- Lopes, A. T. D. C. (2021). *A importância dos sistemas de custeios para o controlo e tomada de decisão* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra).
- Coelho, M.H. (2019). *Contabilidade Analítica: Cálculo e Análise de Custos para a Gestão*. Vida Económica.
- Ferreira, J. I. R. (2021). *Sistema de apuramento dos custos de produção numa PME: Importância para o processo de tomada de decisão e criação de valor* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra).
- Figueiredo, et al. (2019). *Gestão estratégica de custos: Um estudo de caso em uma empresa de grande porte na cidade de Divinópolis-MG*. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, 19, 125–145.
- Martins, E. (2021). *Contabilidade de custos* (11^a ed.). Atlas.

Aves, F. P., Pereira, L. S., Roberto, J. C. A., Cavalcante, Z. P., & Barroso, Y. Y. G. (2025). *A importância dos métodos de custeio para tomada de decisão na gestão de produção*. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 17(5), 1–31. <https://doi.org/10.55905/cuadv17n5-020>