

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

"A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco"

Sofia Hortense Neves da Mota

"A Importância da Gestão Orçamental  
para o negócio Sonae Arauco"

Sofia Hortense Neves da Mota

ISCAC | 2020

Coimbra, Abril de 2020





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Sofia Hortense Neves da Mota

“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio  
Sonae Arauco”

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão realizado sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Maria Pires de Carvalho Coimbra e supervisão de Ricardo Jorge Oliveira dos Santos.

Coimbra, Abril de 2020

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Doutora Cláudia Coimbra pela disponibilidade, orientação, auxílio e partilha de conhecimentos proporcionados no decorrer da elaboração do presente relatório.

Agradeço à Unidade Industrial de Mangualde da Sonae Arauco por me ter concedido a oportunidade de realizar o estágio curricular na instituição, e a todos os seus colaboradores, obrigada pela forma como me acolheram e integraram na empresa e todo o apoio que demonstraram ao longo da realização do estágio.

Um agradecimento especial ao Dr. Ricardo Jorge Oliveira dos Santos e à Dr<sup>a</sup> Felisbela Dias Monteiro pela forma como me acolheram e integraram na equipa de Controlo de Gestão, pelo seu constante acompanhamento, transmissão de conhecimentos e disponibilidade no esclarecimento de dúvidas, que foram cruciais para o meu crescimento profissional e pessoal.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os que me acompanharam ao longo da realização deste relatório, em particular à minha família e amigos, pelo constante apoio e motivação que demonstraram nesta etapa da minha vida.

## RESUMO

Na atualidade, o contexto empresarial é cada vez mais instável devido à constante incerteza e inovação, como também pela concorrência e a globalização, sendo a informação, por essa mesma razão, um dos recursos mais importantes e essenciais para uma organização nos dias de hoje. Nas últimas décadas têm-se desenvolvido os sistemas de controlo de gestão, com o objetivo final de facultar aos gestores as melhores ferramentas de trabalho, de modo a obter a informação necessária para o seu planeamento e tomada de decisão.

O Controlo de Gestão e o *Controller* são fulcrais numa empresa que se queira destacar no mercado atual, tendo como principais funções recolher e consolidar as informações financeiras de todas as áreas da organização, produzindo relatórios que, posteriormente, irão ser auxiliares na tomada de decisões dos gestores e da direção.

Tendo em conta que as atividades que irão ser realizadas ao longo do estágio se inserem no âmbito do controlo de gestão, o objetivo principal deste trabalho é analisar o contributo do controlo de gestão na empresa, nomeadamente para a criação de valor, assim como os instrumentos e o processo de gestão orçamental utilizados pela organização de forma a alcançar esses objetivos e os seus impactos na mesma.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, *Controller*, Gestão Orçamental, Orçamento, Controlo Orçamental

## **ABSTRACT**

Nowadays, the business context is increasingly unstable due to constant uncertainty and innovation, as well as competition and globalization, and for this very reason, information is one of the most important and essential resources for an organization. In recent decades, it has been developed new management control systems, with the ultimate goal to provide managers the best working tools, so as to obtain the information they need for the planning and decision making.

Management Control and the Controller are essentials in a company that wants to stand out in the current market, having as main functions collect and consolidate financial information from all areas of the organization, producing reports that, later, will be helpful in the managers' decision making.

Considering the activities that were performed during the internship in management control, the main objective of this work is to analyze the management control contribute to the company, especially for value creation, as well as the instruments and the budget management process used by the organization to achieve their objectives and their impact in the organization.

**Keywords:** Management Control, Controller, Budgetary Management, Budget, Budget Control

# ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I - Revisão da Literatura.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Controlo de Gestão.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Instrumentos de Controlo de Gestão.....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Instrumentos de Pilotagem.....	4
1.2.2 Instrumentos de Orientação do Comportamento .....	11
1.2.3 Instrumentos de Diálogo.....	15
<b>1.3. Gestão Orçamental.....</b>	<b>15</b>
1.3.1. Vantagens da gestão orçamental.....	18
1.3.2. Orçamento.....	19
1.3.3. Controlo Orçamental.....	24
<b>2. CAPÍTULO II – Estudo de Caso.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. Metodologia .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Caracterização da empresa Sonae Arauco e do grupo Sonae.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3. Caracterização da unidade industrial de Mangualde – Sonae Arauco.....</b>	<b>35</b>
2.3.1. Recursos Humanos .....	37
2.3.2. Indicadores Financeiros da Organização .....	40
2.3.3. Processo Produtivo .....	45
<b>2.4. Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio.....</b>	<b>48</b>
2.4.1. Apuramento de custeio de produtos.....	49
2.4.2. Weekly Report .....	50



2.4.3.	Acerto de Inventário .....	50
2.4.4.	Abertura e acompanhamento de Investimentos (IDAR).....	51
2.4.5.	Fecho de contas.....	51
2.4.6.	Controlo de custos de manutenção .....	52
2.4.7.	Orçamento.....	52
<b>2.5.</b>	<b>Fecho de contas mensal e Orçamento.....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ferramentas do controlo de gestão.....	5
Figura 2 - A gestão orçamental no contexto do planeamento.....	17
Figura 3 - Constituição do Grupo Sonae .....	32
Figura 4 - Estrutura do Capital social da Sonae Indústria .....	32
Figura 5 - Logótipo da Sonae Arauco, SA.....	33
Figura 6 - Gama de produtos Crus.....	35
Figura 7 - Unidade Industrial de Mangualde da Sonae Arauco.....	36
Figura 8 - Processo de produção da unidade industrial de Mangualde .....	47
Figura 9 - Industrial Performance KPI's.....	55
Figura 10 – Demonstração de Resultados.....	58
Figura 11 - Forecast .....	59
Figura 12 - EBITDA Bridge .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterização dos Recursos Humanos por Género (%) .....	38
Gráfico 2 - Caracterização dos Recursos Humanos por Idade (%) .....	38
Gráfico 3 - Caracterização dos Recursos Humanos por Habilitações Literárias (%).....	39
Gráfico 4 - Vendas da empresa no 1º Trimestre de 2019 (em Milhares de Euros) .....	40
Gráfico 5 - % de Vendas no 1ºTrimestre por principais mercados.....	41
Gráfico 6 - Custo das Reclamações de clientes em Euros no 1ºTrimestre de 2019 .....	42
Gráfico 7 - Nível de Stocks em Milhões de Euros no 1ºTrimestre de 2019 .....	43
Gráfico 8 - Indicadores de Eficiência Industriais diários .....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**CG** – Controlo de Gestão

**EBITDA** – *Earnings before Interests, taxes, Depreciations and Amortizations*

**EBIT** - *Earnings before Interests and taxes*

**ETAR** – Estação de Tratamento de Águas Residuais

**EVA** – *Economic Value Added*

**FCS** – Fatores Críticos de Sucesso

**IDAR** – *Investment/Desinvestment Acquisition Request*

**IOW** – *Improving Our Work*

**KPI** – *Key Performance Indicators*

**MCD** – Margem de Contribuição Direta

**MCV** – Margem de Contribuição Variável

**MDF** – *Medium Density Fiberboard*

**MOD** – Mão-de-Obra

**NQC** – *Non Quality Costs*

**OC** – Ordem de Compra

**OR** – Ordem de Receção

**OSB** – *Oriented Strend Board*

**PB** – *Particleboard*

**P&L** – *Profit & Losses Statement*

**PME** – Pequena-Média Empresa

**PTI** – Preço de Transferência Interna

**ROI** – *Return of Investment*

**SAP** – *Systems, Applications and Products*

## INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a gestão empresarial é feita num contexto que se caracteriza pela concorrência global e também pela internacionalização dos mercados e economias, onde a constante introdução de novas tecnologias, tanto na produção como na informação e comunicação, tornaram possíveis a existência de produtos, processos de trabalho e abordagens aos mercados inovadores.

As empresas estão cada vez mais incorporadas nesta economia globalizada e em constante inovação, sendo o seu futuro cada vez mais incerto. Por essa razão, é necessário que as organizações consigam identificar antecipadamente os possíveis fatores de risco, de forma a combatê-los e tentar transformá-los em oportunidades.

O presente relatório tem como objetivo dar a conhecer o contributo do Controlo de Gestão na empresa Sonae Arauco, SA – unidade industrial de Mangualde, onde foi realizado o estágio curricular do mestrando bem como a importância dos instrumentos de controlo de gestão, nomeadamente o Orçamento e o Controlo Orçamental, englobados na Gestão Orçamental, que permitem planear as operações, coordenar as atividades, comunicar os planos de ação, motivar os responsáveis dos departamentos de forma a alcançar os objetivos globais da organização, controlar as atividades e analisar e avaliar o seu desempenho.

O relatório está dividido em dois capítulos: o primeiro está reservado à revisão de literatura sobre o Controlo de Gestão e o papel do *Controller* nas empresas, os instrumentos de controlo de gestão e a Gestão Orçamental, nomeadamente o processo orçamental, os centros de responsabilidade, o controlo orçamental com o apuramento de desvios orçamentais, e o seu impacto nas organizações.

O segundo capítulo tem início com uma análise à metodologia utilizada, uma breve caracterização da entidade acolhedora do estágio e o grupo onde a mesma está inserida, seguido de uma descrição das funções e tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e por fim, uma análise crítica do mestrando ao estágio realizado.

## **1. CAPÍTULO I - Revisão da Literatura**

Os avanços e desenvolvimentos tecnológicos que ocorreram nas últimas décadas tornaram a economia e os mercados cada vez mais globais, concorrenciais e vacilantes. Com o aumento da procura de produtos e serviços de excelência por parte dos clientes e as alterações no meio envolvente em termos sociais, culturais e políticos, as empresas têm a necessidade de aumentar a sua oferta e reinventar os seus métodos de produção e gestão organizacional, de forma a alcançar uma vantagem competitiva (Jordan et al., 2015).

Para as entidades conseguirem sobreviver no meio empresarial atual cada vez mais competitivo, é necessário que estas tenham acesso a informação de gestão relevante, atualizada e contínua, com o objetivo de identificar antecipadamente os potenciais fatores de risco, combatê-los e tentar transformá-los em oportunidades para as próprias empresas.

Não basta às empresas divulgarem por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais a sua visão, missão e os objetivos organizacionais, para conseguirem atingir o sucesso. É necessário definir uma estratégia dentro da empresa, utilizando um processo de Controlo de Gestão (CG) apropriado que permita à organização ter uma atenção especial aos seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

### **1.1 Controlo de Gestão**

No século XX, a função de Controlo de Gestão era desconhecida para grande parte das empresas, e por essa razão, o conhecimento sobre a mesma era mínimo, não existindo uma definição clara.

*Khemakhem (1978) sugeriu como definição geral do controlo de gestão “o processo utilizado no seio de uma entidade económica para assegurar uma mobilização eficaz e permanente das energias e dos recursos, tendo em vista atingir o objetivo visado por essa entidade”.*

Ao longo do último século, o Controlo de Gestão nas empresas portuguesas, era visto de forma negativa pelos operacionais. Os mesmos consideravam que o Controlo de Gestão era uma “ferramenta” utilizada pela direção da empresa para fiscalizar os diferentes setores da empresa, e por essa razão, apresentavam uma certa hostilidade em

relação ao Controlo de Gestão. Os instrumentos de Controlo de Gestão eram também considerados pelos operacionais como “propriedade” do Controlador de Gestão (*Controller*), devendo pelo contrário, serem vistos como ferramentas de gestão pessoal, de análise dos seus resultados e apoio à tomada de decisão. (Jordan et al., 2015).

O *Controller* tem como responsabilidade conservar a eficiência da estrutura da organização, salientar a segmentação da organização em diferentes atividades, para alcançar um planeamento inteligente da gestão e certificar a eficiência do processo de recolha de informação. (Anderson et al., 2004)

Nas organizações, a Direção Geral estabelece os objetivos gerais da empresa, sendo da responsabilidade dos responsáveis dos diferentes setores colocarem em prática as diversas ações e operações necessárias para concretizar esses objetivos. O *Controller* tem como papel principal motivar os responsáveis a envolverem-se no processo de Controlo de Gestão e certificar-se que as ações estão a ser executadas.

Para Jordan et al. (2015) o Controlo de Gestão trata-se de *“um conjunto de instrumentos de apoio às chefias, com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da entidade, favorecendo a ação, a tomada de decisão e, principalmente, a atribuição de autoridade e responsabilização.”*

Com as constantes evoluções que o conceito de Controlo de Gestão sofreu, atualmente a função de Controlo de Gestão é essencial e cada vez mais relevante para as organizações, auxiliando os gestores no planeamento, controlo e tomada de decisão, sendo possível encontrar definições variadas e cada vez mais complexas.

De acordo com Jordan et al., (2015), o Controlo de Gestão deve-se reger por 8 princípios:

- Os instrumentos de controlo de gestão devem considerar os objetivos de natureza financeira e não financeira;
- A descentralização de decisões, a delegação de autoridade e a responsabilização são essenciais para o desempenho do controlo de gestão;
- É necessário o alinhamento dos objetivos individuais de cada setor, com o objetivo estratégico da empresa;

- Os instrumentos de controlo de gestão devem privilegiar a ação e tomada de decisão em relação à documentação e burocracia;
- O controlo de gestão trata da informação de gestão histórica, mas o foco é no futuro;
- O controlo de gestão tem uma natureza comportamental, devendo motivar os gestores e dar apoio na tomada de decisão e planeamento;
- Implementação de um sistema de sanções e recompensas;
- Os responsáveis operacionais desempenham um papel mais importante no controlo de gestão que os *Controllers*.

## **1.2 Instrumentos de Controlo de Gestão**

Para que um bom Sistema de Controlo de Gestão seja implementado numa organização, é necessário recorrer a instrumentos que auxiliem os gestores de forma a estabelecer objetivos, a elaborar os planos para atingir os mesmos e por fim, controlar e avaliar o seu grau de cumprimento. Os instrumentos utilizados variam segundo as características e cultura da organização na qual vão ser implementadas, pelo que será necessário fazer uma análise estratégica da empresa, com o objetivo de saber quais as oportunidades e ameaças do mercado no qual a organização está inserida, como também os pontos fortes e fracos da própria empresa, nos quais deve apostar e nos que deve melhorar, respetivamente.

Segundo Jordan et al. (2015), os instrumentos de controlo de gestão podem ser divididos em três grupos distintos:

- Instrumentos de pilotagem,
- Instrumentos de orientação do comportamento, e
- Instrumentos de diálogo.

### **1.2.1 Instrumentos de Pilotagem**

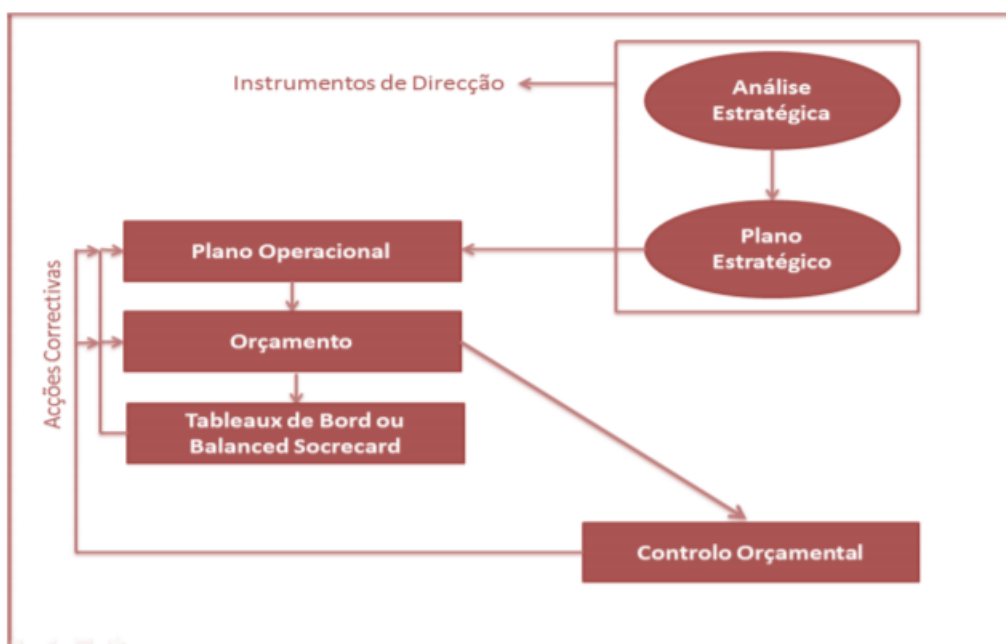
Os instrumentos de pilotagem ou instrumentos técnicos são utilizados para auxiliar a organização na definição dos objetivos operacionais de cada área de trabalho, departamento ou unidade de negócios, como também dos planos de ação e dos recursos

fundamentais para serem implementados. Os instrumentos de pilotagem também são implementados através da elaboração do orçamento, onde se realizam previsões económicas e financeiras para o ano seguinte e através de um controlo periódico da materialização dos objetivos e ações estabelecidas e, conseqüentemente, avaliar o seu desempenho através da comparação das previsões com os valores reais. Os instrumentos de pilotagem adotados pelos gestores para dar apoio à tomada de decisão são constituídos por:

- Plano Operacional;
- Orçamento;
- *Tableau de Bord* ou *Balanced Scorecard*;
- Controlo Orçamental.

Jordan et al. (2015) apresentam mais dois instrumentos de pilotagem, para além dos mencionados anteriormente: a análise estratégica e o plano estratégico, que são “*instrumentos de direção a montante do controlo de gestão*”. A análise estratégica entende-se como uma análise ao meio envolvente da organização desde o mercado, os clientes, os fornecedores, a concorrência e todas as forças e fraquezas da mesma, de forma a seleccionar as estratégias a adotar pela empresa, sendo posteriormente formalizadas através de um plano estratégico.

**Figura 1 - Ferramentas do controlo de gestão**



Fonte: Jordan et al. (2015)



O planeamento operacional consiste num instrumento de apoio à execução da estratégia criada, servindo de elo de ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento, tendo como missão exprimir em ações as orientações estratégicas. Este instrumento é um plano a médio prazo que se pode prolongar até 3 anos. Cada centro de responsabilidade terá de desenvolver o seu próprio processo de planeamento e controlo que deve incluir (Teixeira et al., 2008):

- Objetivos a alcançar acordados entre os responsáveis operacionais e os respetivos superiores hierárquicos;
- Procedimentos a realizar para a implementação da estratégia, a sua calendarização, os responsáveis e os resultados previstos;
- Recursos necessários à concretização dos procedimentos previstos;
- Previsões de Rendimentos e Gastos ao longo do processo;
- Análise do plano de ação proposto.

O orçamento operacional ou de exploração trata-se de um instrumento de carácter previsional para um período de um ano, traduzindo-se na operacionalização do plano operacional. Os objetivos de cada área de negócio e da organização e os respetivos planos de ação para alcançar os mesmos são definidos pelos responsáveis das áreas e posteriormente aprovados pela gestão de topo.

Segundo Weetman (1996) o orçamento é um plano detalhado, onde se define, em termos monetários, as receitas e despesas, de um respetivo período de tempo futuro. É preparado antecipadamente e baseado nos objetivos acordados, juntamente com o plano estratégico para alcançar esses objetivos.

O resultado obtido no final do orçamento traduz-se na valorização das diferentes componentes de natureza económica e financeira (rendimentos, gastos, resultados, investimentos, tesouraria) de curto prazo, possibilitando futuramente, o controlo orçamental periódico (exemplo: mensal, trimestral).

Com o intuito de monitorizar o alcance dos objetivos estabelecidos existem dois instrumentos: o controlo orçamental e o *tableau de bord/balanced scorecard*, considerados instrumentos de acompanhamento de resultados.

O controlo orçamental analisa a evolução dos resultados económico-financeiros, tendo por base a informação contabilística, contribuindo para a obtenção de uma visão da evolução do desempenho económico e financeiro da empresa. Através da comparação dos resultados reais obtidos e o valor previsto no orçamento para um determinado período, o controlo orçamental analisa os desvios, com o propósito de diagnosticar as causas e adotar ações corretivas.

Segundo Anthony et al. (2007), o controlo orçamental é um dos instrumentos de gestão mais importantes dado que:

- Através da supervisão contínua das realizações, incentiva o gestor a fixar objetivos de acordo com os recursos que tem ao seu dispor e a traçar planos operacionais para os atingir. Para tal, é indispensável possuir conhecimento sobre o ambiente competitivo e dos fatores críticos de sucesso concebidos pelos recursos da organização;
- Permite ao gestor supervisionar ao longo do tempo a sua atividade, identificando os desvios entre as realizações e as previsões;
- Promove a tomada de decisão por parte dos gestores, permitindo adotar medidas corretivas para enfrentar os desvios sucedidos, que colocam em risco o alcance dos objetivos definidos.

Os gestores necessitam de ter à sua disposição informação permanente relacionada com os resultados da empresa, de forma a facilitar a tomada de decisão. O *tableau de bord* e, mais recentemente, o *balanced scorecard* são considerados os instrumentos mais apropriados para o acompanhamento do desempenho pessoal e organizacional, sendo instrumentos complementares a ambos os processos de planeamento e controlo financeiro, tendo um cariz financeiro e não financeiro.

Braz et al. (2011) consideram essencial existir numa organização um planeamento e monitorização das tarefas em que a mesma está envolvida. Definir com clareza uma estratégia e um sistema de controlo, é fundamental para a organização conseguir fazer face ao mercado competitivo em que está inserida.

Deste modo, o *tableau de bord*, que surgiu nos anos 30 do século XX, tornou-se num dos primeiros modelos desenvolvidos de apoio à gestão da organização.

Segundo Pezet A. (2009), um modelo *tableau de bord* deve ter quatro características fundamentais: expor um número limitado de indicadores, desenvolver modelos secundários aplicados a centros de responsabilidade, apresentar a periodicidade de cálculo de cada indicador e garantir o funcionamento simultâneo dos indicadores.

De modo a desenvolver um *tableau de bord*, é necessário em primeiro lugar exprimir a visão e missão da organização num conjunto de objetivos, através dos quais a organização identifica os seus principais fatores críticos de sucesso (FCS), que, por sua vez, serão traduzidos em indicadores chave de desempenho quantitativos (KPI – *Key Performance Indicators*) (Epstein et al., 1997).

De acordo com Quesado et al. (2012), um *tableau de bord* tem como principais características:

- Atuação nos pontos decisivos para atingir e melhorar de forma contínua os objetivos estratégicos implementados;
- Desenvolvimento de uma análise aprofundada de dados, de modo a evidenciar os desvios, as respetivas causas e impactos, como também os seus responsáveis;
- Incentivo à mudança através do autocontrolo e o realce dos problemas;
- Concentração na informação relevante, confiável, frequente, regular e atual;
- Instrumento que motiva a aplicação de ações corretivas oportunas.

A adoção do *tableau de bord* como instrumento de apoio à gestão permite um acompanhamento regular dos objetivos, planos e orçamentos estabelecidos, uma vigilância contínua dos fatores chave e respetivos desvios, a identificação das causas dos desvios e o estabelecimento de medidas corretivas para os mesmos e estabelece as responsabilidades do cumprimento dos objetivos.

Segundo Russo (2009), até à década de 80, o *tableau de bord* permitia apenas controlar e comparar os resultados reais com os previamente orçamentados. O modelo apenas se focava em dados de carácter financeiro, rejeitando aspetos não financeiros, determinantes para o desenvolvimento da organização, tornando-se impossível averiguar os impactos que estes teriam.

Outras desvantagens do *tableau de bord* é o facto de a satisfação do cliente não ser ponderada, sabendo que hoje em dia, todas as organizações estão dependentes deste fator e a não existência de ligação da estratégia da organização com as ações desenvolvidas a nível operacional tornaram o modelo bastante limitado.

As desvantagens do *tableau de bord* descritas anteriormente são uma das razões que levaram ao estudo de novos modelos. Para preencher estas lacunas, foi necessário os gestores das organizações começarem a ter em consideração os fatores não financeiros, que até aí tinham sido ignorados.

Com o mundo empresarial em constante evolução e cada vez mais competitivo, tornou-se essencial existir novas formas de avaliação e acompanhamento da performance empresarial. Por esta razão, na década de 90, Robert Kaplan e David Norton iniciaram um estudo, envolvendo inúmeras empresas americanas, cujo objetivo era desenvolver um modelo de desempenho organizacional, e dessa forma surgiu o modelo *balanced scorecard* (Jordan et al., 2015).

O *balanced scorecard* permite aos gestores alcançar um panorama global e completo do funcionamento de uma empresa. É um instrumento de gestão estratégica que interpreta a visão e estratégia da organização, através de objetivos, metas e indicadores organizados tendo em conta quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. (Ferreira et al., 2014)

Quesado et al. (2012), consideram o *balanced scorecard* um modelo que pretende traduzir a estratégia da organização em objetivos, iniciativas estratégicas e indicadores, como também incentivar à comunicação e participação das pessoas.

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, conserva os tradicionais indicadores financeiros, devido à sua importância na avaliação das consequências económicas e na avaliação do desempenho financeiro da organização, avaliando a estratégia definida, a sua implementação e posteriormente, a sua execução. Para além dos indicadores financeiros, o novo modelo também se foca nos indicadores de carácter não financeiro, que resultam da necessidade da organização de conhecimento em determinadas áreas tais como a satisfação do cliente, rentabilidade e eficiência interna, essenciais à tomada de decisões estratégicas. (Alves, 2010)

O *tableau de bord* e o *balanced scorecard* são ferramentas semelhantes, devendo se focar nos indicadores mais relevantes para cada área, sendo que a ocorrência de qualquer ação sobre os fatores que influenciam os indicadores provocam um impacto nos resultados dessa área.

Ainda que os dois modelos tenham origens geográficas e temporais distintas, os dois apresentam semelhanças entre si, sendo uma das principais, o facto de ambas avaliarem a performance das organizações, empregando metodologias semelhantes. (Mendes, 2015)

Segundo Russo (2009), das semelhanças entre o *tableau de bord* e o *balanced scorecard* destacam-se as seguintes:

- Ambos relacionam os objetivos e meios de ação estabelecidos com os indicadores de desempenho;
- Produzem informação instantânea e clara, com vista à tomada de decisão;
- Promovem a comunicação e diálogo interno na organização, com o intuito de facilitar a mudança.

Apesar das semelhanças inumeradas anteriormente, são bastantes as características que distinguem os dois sistemas. Alves (2010) expõe as seguintes diferenças entre os dois modelos:

- O *tableau de bord* é uma ferramenta orientada para aspetos mais operacionais e o *balanced scorecard* está focado na estratégia da organização;
- O *tableau de bord* surge da necessidade de supervisionar os elementos críticos na área da produção, enquanto que o *balanced scorecard* foi criado com o foco no estudo e divulgação da estratégia;
- O *balanced scorecard* esteve sempre ligado a sistemas informatizados, nomeadamente a sistemas de apoio à decisão, contribuindo para a sua rápida divulgação, ao contrário do *tableau de bord*, que foi promovido numa época de fraco crescimento e evolução tecnológica;
- No *tableau de bord*, os objetivos são fixados livremente, crescendo a subjetividade na sua determinação e no *balanced scorecard*, os objetivos

são definidos tendo em conta as quatro perspetivas do modelo, tornando-se mais fácil a sua identificação;

- O *tableau de bord* baseia-se no conceito de variável-chave (ação concreta a empreender, condicionando os resultados), enquanto que o *balanced scorecard* utiliza o conceito de fator crítico (elemento que condiciona a realização dos objetivos);
- No *tableau de bord*, os indicadores são estabelecidos em objetivos, meios de convergência e do meio, enquanto que no *balanced scorecard* são discriminados os indicadores *lead* (resultados) e os *lag* (processo);
- O *tableau de bord* define-se a partir da determinação dos objetivos e planos de ação, de forma a estabelecer os indicadores de desempenho. No entanto, no *balanced scorecard* é a partir da estratégia que são definidos os objetivos e fatores críticos, e posteriormente são identificados os planos de ação.

### 1.2.2 Instrumentos de Orientação do Comportamento

Numa organização existem inúmeros gestores descentralizados, sendo responsabilidade do Controlo de Gestão alinhar todas as suas ações e decisões, não só para a satisfação dos objetivos individuais de cada setor, mas principalmente para a satisfação do objetivo estratégico da empresa. Para isso, é necessário “orientar” os comportamentos dos gestores, de forma a que os mesmos coloquem em primeiro lugar os interesses da empresa na gestão dos respetivos setores. (Jordan et al., 2015)

Existem três instrumentos que dão resposta a esta necessidade:

- A repartição da organização em centros de responsabilidade;
- A avaliação de desempenho, utilizando critérios apropriados a cada centro de responsabilidade;
- A aplicação de um sistema de preços de transferência interna (PTI).

Segundo Margerin (1991), um centro de responsabilidade é “*uma divisão real da empresa, sob a autoridade de um responsável, que exerce uma ou mais missões concretizadas em objetivos precisos, simultaneamente quantificados e datados, e que dispõe de um determinado número de meios necessários para executar as ações que*

“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”

*conduzem aos seus objetivos, cuja implementação disfruta de uma relativa autonomia, no quadro do seu orçamento-meios e em função das políticas da empresa.”*

Jordan et al. (2015), considera que para definir os centros de responsabilidade é necessário seguir um conjunto de regras, sendo estas:

- Decompor os centros de responsabilidade de acordo com o organigrama da empresa;
- Os setores mais relevantes da organização devem ter um centro de responsabilidade, com o objetivo de as decisões serem tomadas dentro do centro;
- As responsabilidades e decisões devem ser bem divididas entre os diversos gestores dos diferentes centros;
- Pode existir um único responsável para diferentes centros de responsabilidade, mas um centro de responsabilidade apenas pode ter um responsável.

Existem três tipos de centros de responsabilidade que devem ser utilizados nas organizações sempre que possível:

- Centros de Custos – O seu objetivo principal é gerir os recursos que geram custos, procurando minimizar a sua utilização o máximo possível, através da utilização de custos-padrão (custo unitário fixo por atividade) ou de custos discricionários (não é possível mensurar os *outputs* nem relacionar os *inputs*).
- Centros de Resultados – a performance da unidade organizacional é analisada tendo em conta os seus resultados e o responsável detém o poder de decisão sobre esses resultados.
- Centros de Investimentos – são idênticos aos centros de resultados com a responsabilidade adicional de decisão sobre os ativos e passivos da organização, mas originados pelas suas atividades.

A disposição de uma organização em centros de responsabilidade origina critérios de avaliação de desempenho económico-financeiros distintos, que têm como principal objetivo orientar o comportamento dos gestores para o alcance dos objetivos individuais de cada centro e dos objetivos estratégicos da empresa.

Os gestores e os respetivos centros devem ser avaliados tendo em consideração três aspetos: o montante da contribuição para a empresa, o grau de realização dos seus objetivos (Eficácia) e, por fim, os meios utilizados para o alcance do resultado (Eficiência).

Segundo Jordan et al. (2015), os critérios de avaliação definidos devem:

- Ser de fácil compreensão para o gestor (Simplicidade);
- Ser adequados à missão principal de cada centro (Objetividade);
- Unir os objetivos individuais de cada unidade de negócios com os objetivos estratégicos da empresa (Convergência);
- Refletir a natureza das decisões e serem leais ao princípio de convergência com a organização (Coerência);
- Responsabilizar os gestores apenas pelo que os mesmos conseguem controlar (Controlabilidade);
- Conter todos os parâmetros dentro do raio de atuação dos gestores (Integralidade);
- Ser justos (Equidade).

Para os diferentes tipos de centros de responsabilidade, são utilizados critérios de avaliação distintos. No caso dos centros de custos, a principal métrica de avaliação de desempenho económico-financeiro é a diferença entre os custos reais e os custos orçamentados. Num centro de resultados podem ser utilizados diferentes indicadores de avaliação de desempenho nomeadamente: Margem de Contribuição Variável (MCV); Margem de Contribuição Direta (MCD) e a Margem de Contribuição Direta Controlável. Nos centros de investimentos são insuficientes os critérios económico-financeiros utilizados nos centros de resultados, sendo, por essa razão, necessário utilizar métricas que incluam os ativos e passivos, nomeadamente o indicador *Return on Investment* (ROI) e a Margem de Contribuição Residual (EVA), de modo a calcular o retorno de um investimento. (Santos, 2010)

No entanto, os centros de responsabilidade não são autónomos na execução das suas atividades, utilizando muitas vezes diferentes produtos/serviços oriundos de diferentes centros. Nesse sentido torna-se importante valorizar essas transferências internas,



existindo para o efeito o instrumento de Controlo de Gestão designado de Preços de Transferência Interna.

Segundo Ferreira et al. (2014), o Preço de Transferência Interna *“constitui um custo para o centro ou divisão compradora e um proveito para o centro fornecedor, o que implica que o nível de preço fixado afeta a rendibilidade de cada uma das divisões e tem implicações na avaliação da respetiva performance.”*

A implementação de um sistema de PTI nas empresas tem como principais objetivos:

- Regular o funcionamento entre os centros de responsabilidade e os recursos utilizados;
- Motivar os gestores a tomar decisões de forma a maximizar ambos os resultados das divisões e os resultados da empresa;
- Facultar informação correta de forma a existir equidade na avaliação da performance dos gestores e realçar a autonomia dos centros.

Os PTI podem ser estabelecidos tendo em conta diversos métodos tais como o custo real ou o custo padrão – que contém os custos diretos do produto com margem, sendo o método de fixação ideal o de preço de mercado – o valor de mercado, que representa um custo de oportunidade para ambos os centros intervenientes na transação, existindo a liberdade de aprovisionamento. O mercado é a referência principal na implementação deste sistema, tendo de se reger pelas suas regras. Um sistema de PTI baseado no preço de mercado incentiva os gestores a optarem por operações internas, auxiliando na melhoria do desempenho de ambas as divisões. (Tavares, 2014)

Para um sistema de PTI baseado no preço de mercado ter êxito numa organização, este deve ser (Santos, 2010):

- Equitativo, simples de utilizar e de fácil compreensão para os gestores;
- Traduzir o justo valor do bem/serviço transacionado entre centros de responsabilidade;
- Competitivo;
- Negociado e aceite pelos centros envolvidos, não sendo imposto pela Direção/Administração;

- Seguir o máximo possível as regras de mercado.

### **1.2.3 Instrumentos de Diálogo**

Por último, mas não menos importante, existem os instrumentos de diálogo que estão presentes em todas as fases do controlo de gestão, através da implementação de meios de comunicação formais e/ou informais, quer na negociação dos objetivos, como na negociação de medidas corretivas e meios a adotar no plano operacional e orçamento.

Muitas vezes, um dos principais problemas que as organizações enfrentam é o facto de não existir diálogo entre os gestores e os seus colaboradores, estando o sucesso dos instrumentos de diálogo dependente da capacidade de negociação entre ambas as partes. A difusão da missão e objetivos globais da organização e o alinhamento do comportamento a adotar por parte dos colaboradores e gestores face às ações a realizar, apenas podem ser alcançados através de um constante diálogo e negociação entre todos os níveis de hierarquia.

Nesse sentido, é essencial a presença de instrumentos que proporcionem o diálogo e comunicação constante e informal. Os instrumentos de diálogo incluem reuniões, procedimentos internos e relatórios internos que tem como propósito a partilha de informação e a discussão de ações para a melhoria da empresa.

Atualmente, e com os avanços tecnológicos, a *intranet* é o instrumento de diálogo com mais destaque nas organizações, uma vez que se trata de uma rede interna de informação que permite uma partilha rápida de dados, através dos quais são trocadas ideias e sugestões para a resolução de problemas operacionais, otimizando a eficiência dos processos operacionais e a adaptação às necessidades dos clientes. (Kluge et al., 2002)

## **1.3. Gestão Orçamental**

Atualmente, a gestão empresarial é feita num contexto que se caracteriza pela concorrência global e também pela internacionalização dos mercados e economias, onde a constante introdução de novas tecnologias, tanto na produção como na informação e comunicação, tornaram possíveis a existência de produtos, processos de trabalho e abordagens aos mercados inovadores (Ferreira et al., 2014)

As empresas estão cada vez mais incorporadas nesta economia globalizada e em constante inovação, sendo o seu futuro cada vez mais incerto. Uma empresa industrial tem um funcionamento que se traduz, num modo geral, pela aquisição, armazenagem e transformação de matérias em produtos acabados através da utilização de máquinas e operários. Os produtos acabados irão posteriormente para armazém, onde aguardam a receção de pedidos de clientes, cuja realização irá dar origem a faturas e futuramente a recebimentos.

Ferreira et al.(2014) descreve a gestão orçamental como o planeamento das operações da organização que, posteriormente se exprime em orçamentos, isto é, os planos de ação onde são estabelecidos os valores, quantidades, prazos e meios a empregar, como também, as operações a executar, e uma permanente comparação dos objetivos fixados com as realizações.

A gestão orçamental trata-se de uma *“gestão previsional e controlada”*, exigindo uma visão antecipada do futuro, ou seja, um interesse intencional por parte do gestor de tornar real o futuro desejado. Por esta razão, a definição de Gestão orçamental apresentada por Margerin (1991) é a de um *“método de gestão tendendo a inscrever no quadro de uma planificação a longo prazo as ações a implementar no presente”*.

Uma organização com um nível de gestão mais avançado deve conter uma estrutura base que tenha fixados planos de ação (plano estratégico, plano a médio e a longo prazo e o plano a curto prazo) que sejam vistos como referência para a execução das operações.

A função planeamento é essencial para obter uma orçamentação bem preparada, eficiente e, conseqüentemente, uma gestão de excelência, tendo o gestor a responsabilidade de conhecer ao pormenor os diversos planos de ação que o formam.

O plano estratégico tem a obrigação de escolher a estratégia global da organização, através do estudo dos fatores externos e internos que influenciam a empresa, devendo, por essa razão, a sua complexidade ser mínima. O plano deve ser sustentável, exequível e admitido pela organização em geral, sendo necessário que os objetivos estipulados sejam simples e fáceis de alcançar.

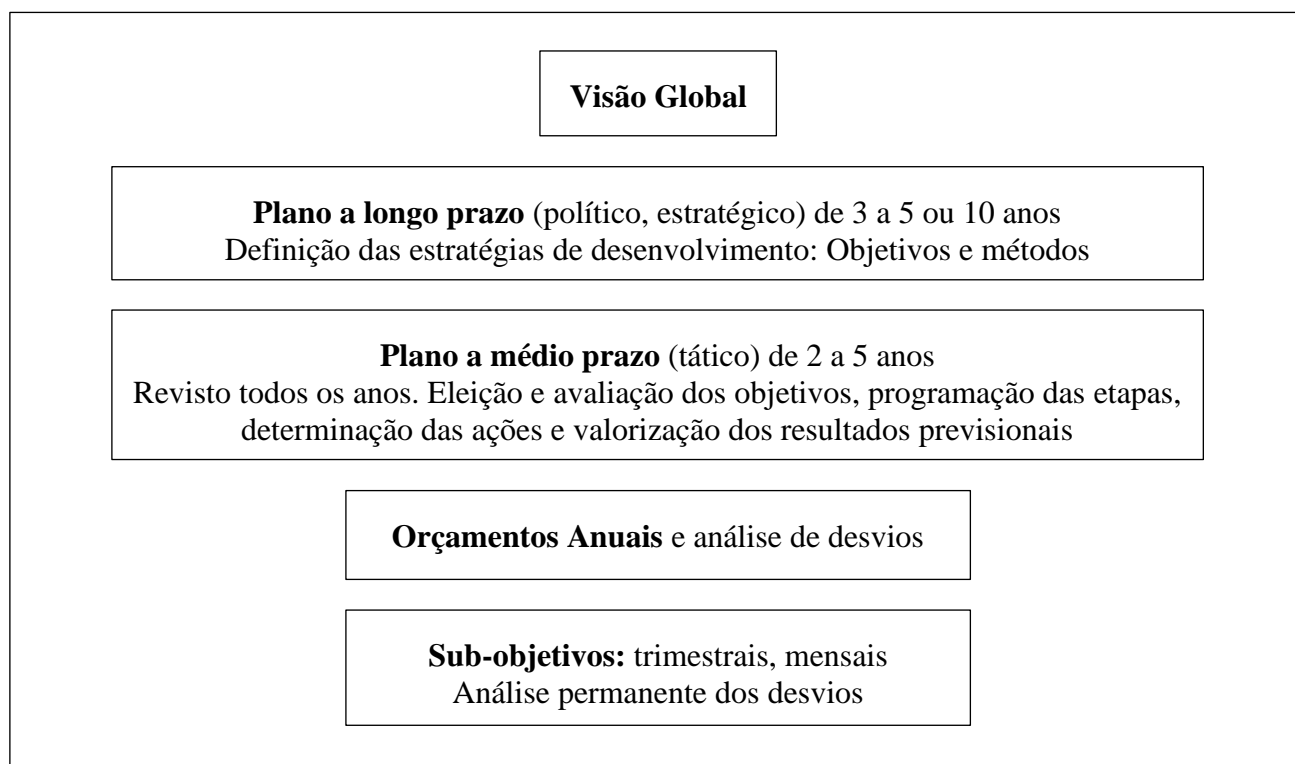
Os planos de ação criados numa organização são independentes uns dos outros, tendo características distintas, mas todos estabelecem relações entre si, criando uma

hierarquia, que irá futuramente, resultar na elaboração dos orçamentos. (Ferreira et al., 2014)

Stedry (1961) conclui que a orçamentação engloba 2 funções essenciais: a função de plano, ao delinear os requisitos de fatores da empresa para uma data futura, facultando informação que irá auxiliar na tomada de decisão e a função de controlo, que inclui critérios de custos e *performance* que, posteriormente, serão comparados com os resultados reais da empresa, proporcionando avaliações e, se necessário, a adoção de medidas corretivas.

A última fase do processo de gestão orçamental é o controlo orçamental que consiste na comparação periódica dos resultados reais e os resultados orçamentados com o propósito de investigar as origens dos desvios, informar os diversos níveis hierárquicos e adotar medidas corretivas necessárias. (Margerin, 1991)

**Figura 2 - A gestão orçamental no contexto do planeamento**



**Fonte:** Ferreira et al. (2014)

### **1.3.1. Vantagens da gestão orçamental**

Caiado (2003) considera que a implementação do processo de gestão orçamental só oferece benefícios para a organização, mas, ao contrário do que era esperado, em Portugal, a aplicação do método de gestão orçamental ainda era vista de forma negativa por parte dos membros das empresas, nomeando 3 causas para esse ceticismo.

Uma das razões para a falta de confiança nesta ferramenta de gestão advém da falta de conhecimento dos princípios de gestão, e como consequência, o orçamento é visto como um meio de controlo por parte dos superiores hierárquicos ao contrário de uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

O segundo motivo está no facto de as pessoas dentro das organizações “*não gostarem de prever o futuro*”, sendo de opinião que as realizações não são concordantes com os valores orçamentados, e por essa razão, não existe justificação para elaborar um orçamento.

A última causa apresentada é a falta de responsabilidade por parte dos responsáveis de centros em elaborar e debater os orçamentos, entregando a tarefa a outros membros da empresa.

Segundo Caiado (2003), a aplicação do método de gestão orçamental numa organização dá lugar:

- Origem de práticas frequentes de ordem, previsão e de cumprimento de prazos;
- Incentivo ao espírito de equipa, como resultado da necessidade de coordenação entre os centros da empresa;
- Cooperar na determinação de responsabilidades, na sua descentralização e na tomada de consciência por parte dos responsáveis dos setores para as consequências das ações aplicadas.

### **1.3.2. Orçamento**

A elaboração do orçamento é uma fase essencial no processo de gestão orçamental. O orçamento é descrito como um instrumento de gestão que auxilia o gestor a atingir os objetivos propostos para a organização, tendo em consideração os recursos que tem ao seu dispor. (Jordan et al., 2015)

Para Caiado (2003) um orçamento provém das previsões feitas no curto prazo (período até 1 ano), estabelecidas para cada centro e acordados entre os responsáveis e os respetivos superiores hierárquicos. Trata-se de um documento formal onde estão gravados todos os planos de ação a realizar futuramente, e o percurso da ação, devendo conter objetivos reais e alcançáveis, mas também desafiantes, que são o reflexo de um planeamento cuidado.

O orçamento traduz os resultados previstos para o futuro em termos económicos e financeiros, procurando ser o mais eficiente possível. Por essa razão, atribui-se-lhe três funções fulcrais (Reis et al., 2015):

- Desenvolver planos de ação apropriados às necessidades e aos recursos disponíveis;
- Auxiliar na avaliação de desempenho da organização, perante os objetivos;
- Ser um instrumento de controlo privilegiado, e servir de alarme para os gestores, na ocorrência de desvios relevantes.

Os objetivos definidos no orçamento devem respeitar determinadas características fundamentais, tais como (Ferreira et al., 2014):

- Hierarquização: objetivos estabelecidos na mesma organização podem ter graus de relevância diferentes, e conseqüentemente, os mais relevantes têm prioridade de realização em relação aos menos relevantes;
- Consistência: todos os objetivos devem ter um relacionamento entre si, de forma a existir coordenação das ações;
- Mensurabilidade: os objetivos devem ser convertidos em unidade de medida;
- Calendarização: estabelecer a data de concretização dos objetivos, isto é, o período em que os objetivos serão realizados;

- Realismo: os objetivos devem ser atingíveis, mas exigentes, de forma a motivar os colaboradores e estimular a competição.

No que diz respeito à gestão da organização, Jordan et al. (2015) estabelece que o orçamento desempenha um papel instrumental variado, sendo visto, entre outros, como um instrumento de descentralização. A gestão de topo define os objetivos gerais da empresa e faz parte da atribuição dos objetivos para cada centro de responsabilidade juntamente com os responsáveis dos centros. Posteriormente os responsáveis das áreas distribuem tarefas pelos membros que compõem os centros. A descentralização permite ao gestor libertar-se de tarefas mais rotineiras, e concentrar-se em tarefas prioritárias, sem nunca perder a responsabilidade em relação à tomada de decisão.

Segundo Reis et al. (2015), algumas empresas apresentam uma relação “tensa” entre o planeamento e os orçamentos, sendo tarefa do planeamento operacional definir os objetivos no primeiro ano, estando depois o orçamento limitado a detalhar os planos de ação para atingir os objetivos propostos. Outras organizações não têm um plano estratégico, e por essa razão, o orçamento tem que desempenhar o papel de instrumento de planeamento, sendo necessária uma análise prévia ao meio envolvente da organização, a definição de planos de ação pormenorizados, atrasando o processo orçamental.

O orçamento deve ser visto como um instrumento de motivação, isto é, deve influenciar e motivar os gestores a realizar os objetivos estabelecidos e aumentar o contentamento com o seu trabalho. A descentralização e o plano operacional só exercerão a sua função numa organização se as pessoas estiverem motivadas.

A coordenação é fundamental no processo orçamental, tanto a nível vertical como a nível horizontal. A coordenação vertical exprime-se na articulação na linha hierárquica, funcionando como uma corrente que une os diversos centros dependentes do mesmo gestor. A coordenação horizontal tem como função certificar que existe conformidade entre os diferentes objetivos e os planos de ação dos diferentes centros de responsabilidade, sendo o controlador crucial para a criação de processos orçamentais que deem privilégio à comunicação entre as funções da organização.

Por fim, o orçamento é visto como um instrumento de acompanhamento de resultados, sendo a base utilizada para a avaliação das realizações. Deve ser desenvolvido

de forma a facilitar a avaliação e interpretação dos resultados, análise de desvios e as suas causas e, se necessário, colocar em ação medidas corretivas. (Jordan et al., 2015)

Ferreira et al. (2014) considera o processo orçamental como *“um processo sequencial e integrado, convergindo para a perspetiva e antevisão dos resultados anuais, pode ser concetualizado e estruturado de várias formas, dando assim origem a diversos tipos de orçamento”*. O orçamento incremental tem por base o orçamento realizado no ano anterior, adicionando uma percentagem relativa à inflação. Este modelo de orçamento traz vantagens à empresa porque requer poucos recursos para a sua preparação e é mais rápido, todavia fornece pouca informação e está dependente dos resultados obtidos no ano anterior, podendo não traduzir outras expectativas para o ano seguinte.

Por outro lado, o orçamento de base zero foi criado em contrapartida do orçamento incremental onde se efetua um novo orçamento, que tenha por base um momento zero, que significa um aprofundamento e uma melhor reflexão sobre quais são verdadeiramente os objetivos e os recursos necessários para atingir esses objetivos. Desta forma é imposta, a todos os centros da organização, a obrigação de justificarem ao pormenor, os recursos, meios e despesas que possam vir a se concretizar face aos objetivos que se propõem atingir. O modelo é bastante vantajoso para a organização em termos de abordagem orientada para os resultados, obrigando a justificar os objetivos definidos, e em termos dos aspetos de custo-benefício dos planos de ação. (Weetman, 1996)

Outra variante da orçamentação é o orçamento baseado nas atividades, onde são analisadas e eventualmente revistas as atividades para cada centro para um determinado período, assim como os recursos que lhes são atribuídos. Este orçamento foca-se nas relações causa-efeito entre a procura e as atividades e recursos solicitados. (Ferreira et al., 2014)

A elaboração de um orçamento tem início, normalmente, no quarto trimestre, sendo a sua projeção geralmente para os doze meses do ano seguinte, considerando cada mês como um período de controlo. No geral, a realização do orçamento tem o ponto de partida no início do ano civil podendo ocorrer revisões ao longo do ano.

O orçamento anual tem o ponto de partida na construção de orçamentos independentes por parte dos responsáveis dos diversos centros de responsabilidade da organização, sendo por essa razão fulcral a participação de todos na elaboração e



apresentação do mesmo, motivando-os a definir objetivos e a controlar os departamentos e as atividades que os compõem na execução desses objetivos. (Caiado, 2003)

A elaboração dos orçamentos anuais na maior parte das empresas tem por base o orçamento de vendas, sendo este considerado o mais importante de todo o processo orçamental, mas também o mais exigente e complicado, pois o total dos rendimentos derivados das vendas estão, na maior parte das vezes, dependentes de fatores externos, cuja organização não tem poder de controlo sobre os mesmos. Durante a realização deste orçamento deve ser tido em consideração o histórico de vendas, as vendas atuais, as condições de mercado onde a empresa está inserida, entre outros fatores. O orçamento de vendas corresponde às previsões das receitas mensais, indicando as quantidades de vendas por produto ou linha de produto, o preço unitário de venda e as condições de crédito concedidas aos clientes.

O orçamento de custos comerciais tem origem na estimativa de vendas, fazendo a previsão dos custos comerciais mensais que resulta da política comercial (exemplo: transporte de produtos vendidos). (Ferreira et al., 2014)

O orçamento de produção inclui as vendas em quantidades por tipo de produto, sendo que, através dessas quantidades e com base na política de armazenamento dos produtos acabados, consegue-se determina as quantidades necessárias a produzir. O estabelecimento dos custos unitários *standard*, tais como o preço da mão-de-obra e o preço unitário de matérias-primas, possibilita a elaboração do orçamento de produção. A produção estimada no orçamento irá consistir nas vendas orçadas mais o *stock* final desejado, subtraindo o *stock* inicial. (Miranda, 2013)

A produção de produtos leva a que exista, conseqüentemente, o consumo de matérias-primas, sendo necessário preparar um orçamento para o seu consumo, que se deve basear nas especificações dos produtos produzidos e também da política de *stocks* da empresa, calculando o consumo de cada matéria-prima na produção de uma unidade de produto. Posteriormente ao cálculo das quantidades de matérias-primas a consumir, é essencial, o cálculo das quantidades a comprar, com o objetivo de fazer face ao consumo orçado, elaborando assim o orçamento de compras.

O orçamento de Mão-de-Obra (MOD) é elaborado com o objetivo de garantir o planeamento apropriado às necessidades dos Recursos Humanos, através do cálculo das horas totais de MOD necessárias e a taxa por hora de MOD.

Após a elaboração dos orçamentos dos custos diretos, é tempo de preparar o orçamento dos custos indiretos (exemplo: depreciações, eletricidade, seguros). Com os orçamentos dos custos diretos e indiretos realizados, é possível calcular o custo total por unidade produzida. (Silva, 2014)

O orçamento de custos indiretos gerais têm ainda o propósito de determinar os custos anuais estimados para as áreas Comercial e Administrativa.

Posteriormente à realização dos orçamentos de exploração, devem-se elaborar os orçamentos de carácter financeiro, dos quais fazem parte o orçamento dos investimentos que converte em termos financeiros as escolhas da organização em ativos fixos; o orçamento de tesouraria, onde é calculado o saldo de tesouraria previsto para cada mês do período através dos recebimentos e pagamentos de previsionais e por fim o orçamento financeiro que evidencia os custos que provêm de financiamentos e a necessidade de obter financiamento junto de instituições financeiras, exibindo o equilíbrio financeiro da organização. (Ferreira et al., 2014)

A última fase do processo orçamental é a elaboração da Demonstração de Resultados previsional e do Balanço previsional. A Demonstração de Resultados previsionais exhibe todos os rendimentos e gastos previstos nos diversos orçamentos de exploração e financeiros, servindo de instrumentos de apoio à tomada de decisão da gestão.

Para Ferreira et al. (2014), o Balanço previsional *“garante a coerência financeira dos programas de ação, com a igualdade entre o primeiro e o segundo membro e encerra o ciclo da orçamentação, com a aplicação integrada de todos os orçamentos, incluindo os saldos que transitam do período imediatamente anterior”*.

Após a elaboração dos orçamentos, o *Controller* tem como função avaliar se existe conformidade entre os orçamentos, confrontar a informação previsional com a informação histórica e da concorrência, e, mais tarde, consolidar a informação.

### **1.3.3. Controlo Orçamental**

O controlo orçamental consiste numa técnica auxiliar à gestão previsional, sendo um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos na elaboração do orçamento, que se integra em todo o sistema de gestão da organização. Este controlo é posto em prática através da análise de desvios, sendo visto como um apoio à tomada de decisão dos gestores e um meio utilizado para encaminhar a empresa no sentido do alcance dos objetivos e da estratégia da empresa. (Reis et al., 2015)

Segundo Martins (2001), o controlo orçamental é apresentado como um instrumento importante de gestão que permite:

- A comparação entre o que foi realizado e o que está previsto no orçamento, por cada centro de responsabilidade, analisando-se a necessidade de eventuais ajustamentos;
- A análise e controlo dos desvios produzidos por centro de responsabilidade, por rúbrica e por causa;
- Adotar medidas corretivas, se necessário, fazendo o gestor recorrer a planos contingenciais com métodos ou recursos alternativos.

O controlo orçamental é um instrumento de Controlo de Gestão que contribui para uma aprendizagem de gestão contínua, sendo também visto como um elo de ligação entre o presente e o futuro, incentivando o gestor a focar-se no futuro. Para que seja atingido o seu propósito, esta ferramenta deve ser aplicada de forma correta, limitada e racional. (Jordan et al., 2015)

Marguerin (1991) fixa quatro requisitos indispensáveis para obter um controlo orçamental eficaz, sendo estes a continuidade do controlo, rapidez no alcance dos resultados, o registo das informações ao nível dos centros de responsabilidade e a existência de conformidade entre o plano orçamental e o plano contabilístico.

Segundo Jordan et al. (2015), o sistema de controlo orçamental tem como função comparar as realizações com as previsões, evidenciando os desvios, mas principalmente, avaliar o desempenho e oferecer apoio ao processo de tomada de decisão no que se refere às ações corretivas. De modo a concretizar as condições anteriores, o controlo de orçamental deve ser um sistema que apresente um determinado conjunto de

características, tais como o apuramento dos desvios por causa, a reavaliação anual, a explicação dos desvios e as ações corretivas.

Um bom sistema de controlo orçamental exige a identificação das causas /fatores que originam os desvios de orçamento e a sua importância, com o objetivo de responsabilizar os gestores e orientar no sentido da ação. Uma das características expressas por Jordan et al. (2015), é a reavaliação anual que tem origem na necessidade do gestor de conhecer o significado e impacto dos desvios no resultado final. É comum existirem desvios fictícios relacionados com erros, omissões ou atrasos no que diz respeito ao orçamento, sendo estes desvios, na maior parte das vezes corrigidos nos períodos futuros, não tendo impacto significativo no resultado final.

Após a elaboração do orçamento é, desta forma, necessário comparar os valores previstos com os resultados reais apurados pela contabilidade, com o objetivo de observar se existem diferenças entre os valores reais e os orçamentados, sendo esta diferença de valores designada de desvios orçamentais.

A existência de desvios ocorre, muitas vezes, por consequência de decisões tomadas pelos gestores que, quando são negativos, muitas vezes não reconhecem a sua responsabilidade. Por essa razão é essencial existir uma pessoa imparcial que seja responsável pela análise dos resultados, sendo esta tarefa entregue ao *Controller* da organização. O objetivo da realização das análises será a elaboração de orientações para a implementação de medidas corretivas por parte dos gestores, de forma a ultrapassar os desvios desfavoráveis que possam vir a ocorrer causados pela modificação dos pressupostos previstos no orçamento ou pela atuação dos gestores não ser adequada, sendo desta forma necessário um ajustamento das previsões. (Jordan et al., 2015)

Segundo Caiado (2003), os desvios são determinados através da comparação entre as realizações e as previsões do orçamento, consistindo num meio que facilita a avaliação por parte dos gestores da eficiência dos recursos utilizados sendo possível, através da análise das suas causas, atribuir responsabilidade e adotar medidas corretivas. A função “controlo” está destinada à determinação dos desvios, como também à determinação e explicação das suas causas.

Segundo Ferreira et al. (2014), os desvios orçamentais podem ser classificados de favoráveis ou desfavoráveis dependendo do respetivo sinal e natureza. Estes desvios são

uma ferramenta de avaliação do desempenho dos diferentes departamentos e da própria organização. Se o desvio for desfavorável, o objetivo é perceber quais as causas para o desvio e tentar minimizá-lo, ou se possível, eliminá-lo, sendo para isso necessário aplicar medidas corretivas.

Para Reis et al. (2015), existem múltiplas causas que podem dar origem aos desvios, mas os desvios mais frequentes são os seguintes:

- Desvio de Volume ou quantidade: mede a diferença entre as realizações e as previsões, provocadas pelas alterações na quantidade do *output* analisado (exemplo: quantidade de produtos vendidos, quantidade produtos produzidos);
- Desvio de *Mix*: exprime o impacto resultante de não ir ao encontro da composição interna do elemento orçamentado;
- Desvio de Eficiência: é referente à forma como os elementos podem ser utilizados e procura quantificar o impacto nos resultados decorrente dos fatores produtivos ou dos recursos;
- Desvio de Preço: analisa o impacto nos resultados decorrente da variação do preço unitário do elemento orçamental analisado.

Desta forma, conseguimos concluir que a análise dos desvios tem como principais objetivos informar cada responsável das suas responsabilidades no seu respetivo centro, através da comparação entre realizações e orçamento e avaliar o desempenho de cada gestor, como forma de incentivo e motivação.

Todavia, esta análise é portadora de determinadas limitações no que diz respeito ao nível de instrumento de informação e instrumento de avaliação. (Jordan et al., 2015)

Reis et al. (2015) refere ainda que as principais limitações da análise de desvios como instrumento de informação são:

- O facto de a análise de desvios apenas se exprimir em termos financeiros, sendo, por essa razão, impossível de quantificar todos os aspetos dentro da organização, podendo prejudicar o desempenho do gestor;
- A existência de uma grande dependência dos sistemas de informação de cariz contabilístico poderá provocar um atraso nas informações da

contabilidade analítica, e consequentemente, uma fraca eficácia da análise de desvios;

- A existência de informação contabilística estruturada de forma inadequada pode limitar a informação fornecida ao controlo de gestão, e consequentemente limitar o seu trabalho na análise de desvios.

Ainda segundo Reis et al. (2015), no que diz respeito ao nível de instrumento de avaliação, a análise de desvios tem diversas limitações tais como:

- A elaboração dos orçamentos tem por base análises e pressupostos, que poderão ou não se confirmar no intervalo de tempo no qual o gestor deve prestar contas dos resultados orçamentados;
- A análise de desvios sendo focada no desempenho de curto prazo, faz com que os gestores deem preferência a este período de tempo, contradizendo a estratégia global. Um dos papéis do controlo de gestão é de proporcionar instrumentos de controlo orçamental, de modo a impedir a ocorrência de discordâncias entre a prática e os objetivos estratégicos;

Com este número elevado de limitações, poderá pôr-se em causa a validade do controlo orçamental como ferramenta de controlo de gestão pelo que, apesar da sua importância, deve ser utilizado com a devida cautela. De modo a transpor estas limitações, o gestor deve, pois, utilizar outros instrumentos de controlo de gestão tais como o *tableau de Bord* e o *balanced scorecard*.

Concluída a análise de desvios, o gestor, no exercício da sua atividade, tem a tarefa de apresentar à direção da empresa relatórios com os resultados obtidos. Os principais relatórios utilizados são os relatórios de informação e os relatórios de avaliação. Os relatórios de informação permitem que cada gestor esteja envolvido e informado sobre o que ocorre no seu centro de responsabilidade, enquanto que os relatórios de avaliação têm a função de avaliar a gestão dos centros, através a comparação dos resultados obtidos com os resultados orçados, analisando os desvios e as suas causas, e, se necessário, implementar medidas corretivas. (Jordan et al., 2015)

Ainda segundo Jordan et al. (2015), um bom relatório de controlo orçamental deve contemplar, pelo menos, 3 características: a personalização, a comparação e a ação, ou seja, o relatório deve estar relacionado com um determinado gestor, evidenciando a sua

responsabilidade pessoal, relacionar o que ocorreu e o que devia ter ocorrido e que estava definido por uma norma ou padrão e, por fim, identificar as causas dos desvios e incluir ações corretivas que devem ser implementadas.

Os relatórios de controlo de orçamento devem ser vistos como um meio de ajuda ao autocontrolo do gestor, permitindo que ele seja o primeiro a conhecer e a saber o que está a acontecer na sua área de responsabilidade, e devem ser elaborados tendo como ponto de referência o orçamento.

## **2. CAPÍTULO II – Estudo de Caso**

O capítulo II está dividido em cinco partes.

No primeiro subcapítulo irá ser feita uma breve análise à metodologia aplicada.

Os segundo e terceiro subcapítulos estão destinados, respetivamente, à apresentação do grupo empresarial Sonae e da organização Sonae Arauco, S.A. – Unidade Industrial de Mangualde - entidade acolhedora do estágio curricular do mestrando – assim como dos seus Recursos Humanos, Indicadores Financeiros e processo Produtivo.

A quarta parte do capítulo está reservada à enumeração das tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular no departamento de Controlo de Gestão da empresa.

Por fim, na quinta parte, será feita uma descrição pormenorizada de duas tarefas fulcrais no que diz respeito à Gestão Orçamental: o processo de fecho do mês e a elaboração do orçamento.

### **2.1. Metodologia**

O objetivo principal deste trabalho de investigação é o de analisar o contributo do Controlo de Gestão e do na organização, nomeadamente das ferramentas de gestão utilizadas, sendo, por essa razão, o método a aplicar o estudo de caso.

O método de estudo de caso é utilizado quando o conhecimento existente sobre o fenómeno/tema é pequeno, havendo necessidade de o aprofundar, adequando-se ao caso concreto deste trabalho.

No método de estudo de caso, o fenómeno é examinado no seu contexto natural, os dados são recolhidos através de múltiplas fontes, os elementos examinados não são manipulados, sendo a questão da investigação do tipo “porquê?” ou “como?” e estando os resultados dependentes da capacidade de integração do investigador.

No que diz respeito ao objetivo da investigação, Yin (1994) distingue 3 tipos de classificação: o descritivo, exploratório e o explanatório. Apesar dos 3 tipos poderem ser claramente definidos, existe uma área de sobreposição entre eles. Tendo em conta o trabalho a realizar, o método de investigação utilizado é descritivo, que consiste no



estudo, a análise, o registo e a interpretação de fatores, variáveis e características relacionadas com o processo, sem a interferência do investigador.

De acordo com Dubé et al. (2003) o estudo de caso é constituído por três fases essenciais: o planeamento dos aspetos relacionado com a conceção da investigação, a recolha de dados, a análise dos dados recolhidos e, por fim, os resultados obtidos.

Neste trabalho de investigação o estudo de caso é abordado ao longo do capítulo II. Para obter os dados importantes, as técnicas utilizadas serão a recolha de documentação e a observação do local do estágio.

## **2.2. Caracterização da empresa Sonae Arauco e do grupo Sonae**

O grupo empresarial Sonae – Sociedade Nacional de Estratificados, S.A., companhia industrial que se dedicava à produção de painéis derivados de madeira, foi fundado no ano de 1959 na cidade da Maia, pelo empresário Afonso Pinto Magalhães, sendo atualmente considerado um dos maiores e mais conceituados grupos empresariais em Portugal.

Em 1965, o Engenheiro Belmiro de Azevedo é admitido na Sonae, e, passado poucos anos, o grupo Sonae adquire a NOVOPAN - fábrica de aglomerados de madeira e investimentos adicionais destinados à produção de aglomerado revestido (Aglomerite) - alargando a sua gama de produtos.

Após duas décadas de existência como uma PME (Pequena-Média Empresa), Belmiro de Azevedo assume a presidência da empresa, tornando-se *CEO (Chief Executive Officer)* no ano de 1982, sendo que o início da década de 1980 foi fundamental para que se construíssem os alicerces do grupo que conhecemos atualmente. Nessa década é constituída a *holding* Sonae Investimentos, SGPS (Sociedade Gestora de Participações Sociais), SA (empresa criada para comprar/deter ações de outras empresas, que a partir desse momento passa a controlar) e, na sequência disso, o grupo entra na bolsa de valores de Lisboa. A Sonae inicia assim o seu crescimento, apostando numa estratégia de diversificação de negócios, através da aquisição e da criação de novos investimentos.

No ano de 1985, o grupo Sonae entra na área da distribuição moderna com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal - o Continente - localizado em

Matosinhos. Esta área de negócio, efetuada em parceria com a francesa Promodès, é o primeiro passo na constituição de uma rede que se foi expandindo, e que é hoje responsável por mais de 60% do volume de negócios do grupo. Em 1987, o grupo lança sete Ofertas Públicas de Venda de sete empresas do grupo, o que lhe garante a necessária alavancagem para pôr em prática políticas de crescimento nas diversas áreas de atuação.

No ano de 1993, a Sonae Indústria adquire posição de controlo na espanhola Tafisa (painéis de madeira), um dos maiores grupos do setor dos painéis de madeira em Espanha, abrindo novos caminhos de expansão no mesmo setor. Segue-se o lançamento do Visa Universo e depois a aposta na área do retalho especializado, com o lançamento das marcas *Worten*, *SportZone*, entre outras.

Em 1995, a Sonae torna-se a 1ª empresa portuguesa representada na *World Bussiness Council for Sustainable Development*. Com Paulo Azevedo na liderança do projeto desde 1998, nasce a operadora móvel Optimus, que acabará por se fundir, em 2013, com a *Zon*, dando origem à NOS.<sup>1</sup>

Em 2015, Belmiro de Azevedo anunciou a saída de *chairman* da Sonae. Paulo de Azevedo foi escolhido para *chairman* e *CEO* do grupo, repartindo a presidência da Comissão Executiva com Ângelo Paupério.

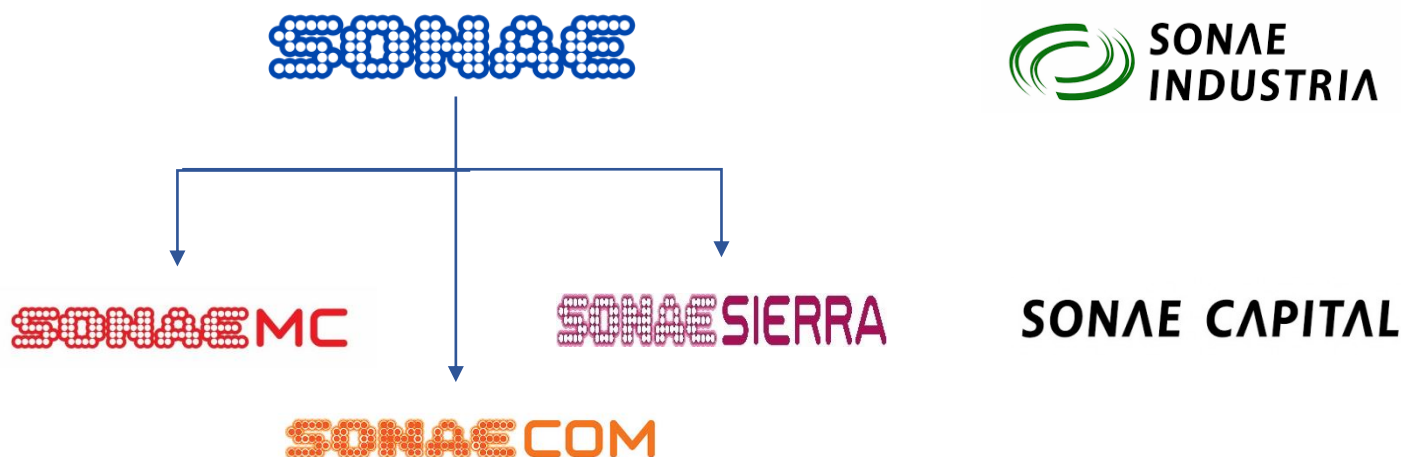
Com o falecimento de Belmiro de Azevedo Em novembro de 2017, Cláudia Azevedo é eleita presidente executiva da Sonae pela maior empresa acionista do grupo, a EFANOR, substituindo os co-CEOs do grupo, Paulo Azevedo e Ângelo Paupério.

Atualmente, o grupo Sonae tem uma estrutura organizacional constituída por empresas de vastas áreas de negócio, sendo as principais a Sonae MC, responsável pelo retalho alimentar, saúde e bem-estar, a Sonae Sierra, responsável pela gestão e comercialização dos centros comerciais, e por fim, a SONAECOM, que atua no setor da comunicação social, telecomunicações, internet e informática.

---

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>

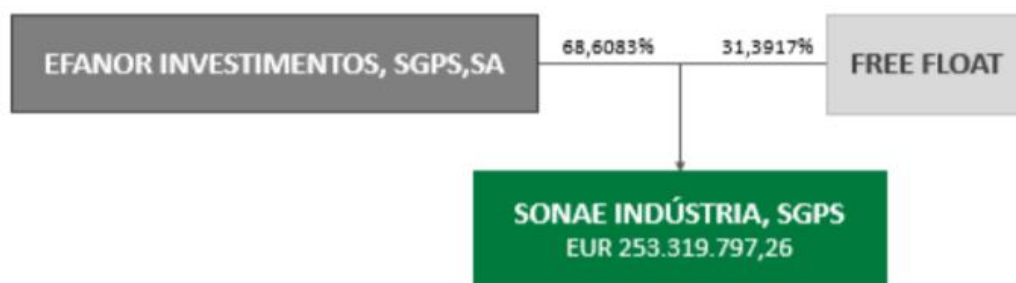
Figura 3 - Constituição do Grupo Sonae



Fonte: Elaboração própria

A empresa Sonae Capital, que opera nas áreas de turismo, hotelaria, *fitness* e imobiliário, e a Sonae Indústria, responsável pelo setor de derivados de madeira, não pertencem atualmente ao grupo Sonae SGPS, mas, no caso da Sonae Indústria, esta continua ligada ao grupo Sonae através da participação da EFANOR INVESTIMENTOS, SGPS, SA na empresa, que detinha, em 2018, aproximadamente 68,6% do capital da Sonae Indústria.

Figura 4 - Estrutura do Capital social da Sonae Indústria



Fonte: Relatório Anual – Demonstrações Financeiras separadas e Consolidadas 2018 da SONAE Indústria, SA

A Sonae Indústria, fundada em 1959 como parte integrante do Grupo Sonae, tornou-se rapidamente num dos maiores produtores de painéis derivados de madeira.

Com a sua sede situada na cidade da Maia, a empresa passou por um processo de expansão através da combinação de crescimento orgânico e aquisições, tendo-se tornado um dos líderes no sector com unidades industriais na Europa, América do Norte e África do Sul e com uma variedade de produtos para as indústrias de mobiliário, construção e decoração que pretendem melhorar a vida das pessoas.

A utilização da madeira como matéria-prima de tudo aquilo que produz, a Sonae Indústria assumiu, desde a sua origem, o compromisso de utilizar os recursos naturais de uma forma sustentada e de reduzir ao máximo o impacto ambiental das suas atividades.

Em maio de 2016, nasceu uma *joint-venture* entre duas empresas líderes mundiais do setor. A Sonae Indústria estabeleceu uma parceria com um dos maiores produtores mundiais de recursos florestais: a Arauco, sediada no Chile, nascendo assim a Sonae Arauco, SA, tornando-se uma das principais empresas mundiais de painéis derivados de madeira. Na sequência desta parceria estratégica, a Sonae Indústria detém uma participação de 50% na Sonae Arauco. <sup>2</sup>

#### Figura 5 - Logótipo da Sonae Arauco, SA



Fonte: sítio Sonae Arauco

A Sonae Arauco tem como visão a criação de soluções de madeira para uma vida e um planeta melhores e a missão de proporcionar produtos derivados de madeira que melhorem a vida das pessoas.

- **Visão:** “Acreditamos no valor da madeira na vida das pessoas. O nosso propósito é criar soluções de madeira, que sejam sustentáveis e melhorem a qualidade de vida. Ambicionamos ser a marca de eleição dos nossos

---

<sup>2</sup> Fonte: [https://www.sonaearauco.com/pt/empresa/quem-somos\\_2455.html](https://www.sonaearauco.com/pt/empresa/quem-somos_2455.html)

*“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”*

*clientes, colaboradores, fornecedores e das comunidades onde nos inserimos. A nossa missão é criar soluções de madeira para uma vida melhor, um futuro melhor e um planeta melhor.”*

- **Missão:** *“Temos uma alma industrial e acreditamos em parcerias que perduram no tempo. Procuramos a excelência e os melhores resultados de longo-prazo, para nós e para os nossos parceiros. Queremos levar as ambições dos nossos clientes ainda mais longe, oferecendo-lhes a melhor relação entre competência industrial, funcionalidade, qualidade, design e preço.”*
- **Valores:** *“Com uma visão de crescimento sólido e de longo-prazo do negócio, somos uma empresa que nasce com raízes fortes e com a ambição de perdurar por gerações. Temos a coragem de correr riscos e a capacidade financeira para os encarar como novos desafios, sabendo que os nossos conhecimentos e elevados padrões de qualidade nos levarão sempre mais longe.*

*Levamos a inovação e transformação da madeira mais longe, para ser uma empresa de referência no setor, a nível internacional. Mais que produzir produtos derivados de madeira, criamos soluções sustentáveis e renováveis, que se adaptam às diferentes necessidades e melhoram a vida das pessoas. Acreditamos no trabalho em equipa, em espaços de trabalho seguros, na cooperação e em parcerias de longo prazo. A ética e transparência são as raízes da nossa integridade de negócio que assumimos com os nossos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades onde estamos presentes. Respeitar o ambiente faz parte da nossa natureza e das nossas prioridades.”*

Os painéis derivados de madeira produzidos, são apresentados como uma alternativa à utilização de madeira maciça, permitindo uma utilização mais sustentável, eficaz e flexível das matérias-primas o que, em contraste com a utilização de madeira, possibilita a produção de painéis feitos por medida e adaptados às necessidades do cliente.

Nos dias de hoje, os painéis derivados de madeira estão cada vez mais a substituir a madeira sólida num variado número de aplicações como no mobiliário para casas e escritórios, portas, paredes e objetos de decoração. A Sonae Arauco tem uma vasta gama

de produtos base, designados de produtos crus que inclui PB (*Particleboard*) – Painéis de Aglomerados de Partículas, MDF (*Medium Density Fiberboard*) – Painéis de Fibras de Média Densidade e OSB (*Oriented Strand Board*) – Painéis de Fibras Orientada, que têm aplicação nas indústrias de mobiliário e construção.

**Figura 6 - Gama de produtos Crus**



**Fonte:** sítio Sonae Arauco

Todos os painéis derivados de madeira PB e MDF estão disponíveis com propriedades adicionais, nomeadamente a resistência à humidade ou ao fogo, obedecendo aos requisitos ambientais mais rigorosos, no que diz respeito às emissões de formaldeído. Para além dos produtos crus, a Sonae Arauco oferece um vasto leque de produtos de valor acrescentado, na maioria produtos revestidos a melamina, folheados, laminados e pavimentos destinados a soluções decorativas.

### **2.3. Caracterização da unidade industrial de Mangualde – Sonae Arauco**

A Sonae Arauco está presente em oito países e dois Continentes, emprega 2784 colaboradores distribuídos pelas 21 unidades industriais e comerciais e os seus produtos estão presentes em 75 países. Em 2018 obteve um volume de negócio de 812 milhões de euros, apresentando uma capacidade de produção de 4185 milhões de m<sup>3</sup>.

Das 21 unidades industriais e comerciais que constituem a empresa, uma das unidades industriais está situada em Mangualde no distrito de Viseu, que emprega 201 colaboradores, 175 dos quais efetivos e 26 externos que prestam serviços à empresa.

**Figura 7 - Unidade Industrial de Mangualde da Sonae Arauco**



**Fonte:** Documento Interno da organização

O cargo mais elevado da empresa corresponde ao Diretor Industrial, que é responsável pelo planeamento, organização, e controlo de todas as atividades que ocorrem dentro da empresa. Deve também acompanhar e avaliar os resultados de toda a área operacional e preparar e acompanhar o plano anual de operações.

Existem dentro da organização vários departamentos que têm propósitos específicos. Um dos departamentos fulcrais na empresa é o departamento de Produção, que tem como responsabilidade o planeamento, organização e controlo das atividades de fabricação dos produtos na empresa, acompanhando os resultados de produção. O Diretor de Produção tem a seu cargo assegurar que as metas de produção são cumpridas, dentro dos parâmetros estabelecidos pela organização e a elaboração do plano anual de metas de produção.

O departamento de Qualidade é responsável pelo produto final que o cliente recebe, tendo o dever de examinar se os produtos estão dentro dos critérios de qualidade estabelecidos. Está também a seu cargo, o mapeamento dos processos, a organização de auditorias internas e externas, a criação de novos programas/critérios de qualidade e a liderança a implementação das exigências do Sistema de Gestão de Qualidade.

O departamento de Controlo de Gestão é muito importante na empresa pois é este departamento que é responsável pela recolha, análise, avaliação e comunicação da

informação de forma a acompanhar a evolução da organização. É ainda responsável pelo planeamento e coordenação das atividades realizadas entre diferentes áreas da organização, ajudando na tomada de decisões e na formulação de planos estratégicos e de controlo das tarefas.

O planeamento da produção é realizado pelo departamento de Logística. Este departamento também é responsável pela gestão de aprovisionamentos e encomendas a fornecedores, a receção de encomendas, a gestão global dos *stocks*, a gestão dos armazéns e dos inventários, a gestão do transporte e dos canais logísticos e pela gestão do serviço ao cliente.

O departamento de Higiene & Segurança no Trabalho está encarregue de organizar, criar, implementar e controlar atividades de proteção e prevenção contra os riscos e acidentes que possam ocorrer no local de trabalho, de forma a proporcionar um ambiente seguro para os colaboradores da empresa.

O departamento de Melhoria Contínua (IOW) tem a seu cargo o estudo e avaliação dos processos da organização, propondo melhorias e soluções para otimizar os processos ou produtos e apresenta novas ideias de projeto.

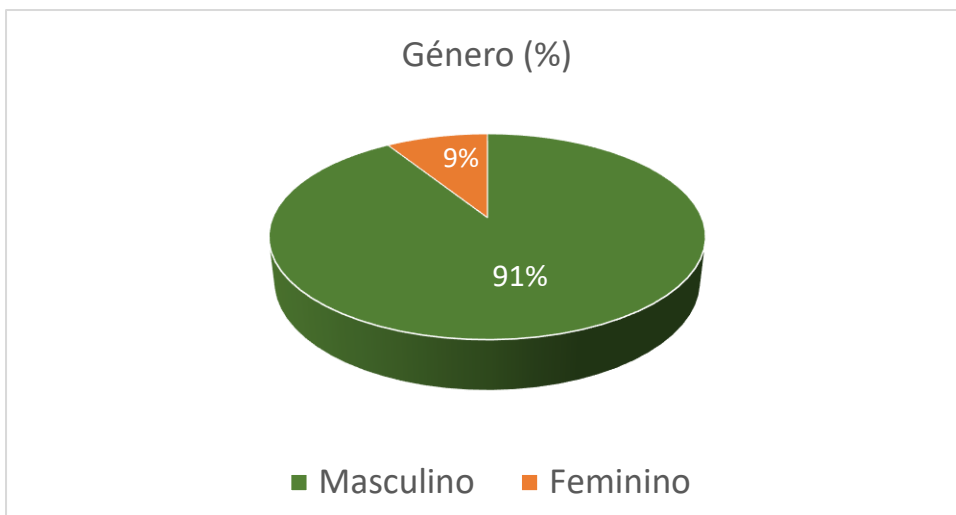
O departamento de Manutenção tem como principal responsabilidade a supervisão e reparação dos recursos técnicos da empresa (máquinas, equipamentos e ferramentas), com o intuito de prevenir a ocorrência de paragens de produção causadas pela danificação de equipamentos e evitar o desperdício de dinheiro em manutenções desnecessárias.

### **2.3.1. Recursos Humanos**

Em qualquer tipo de organização os Recursos Humanos são o elemento mais importante para se conseguir alcançar os objetivos propostos. A autonomia criativa e a capacidade e inovação, juntamente com as capacidades técnicas, tornam as pessoas num dos alicerces mais importantes da organização e num recurso ativo da empresa. A Sonae Arauco, S.A. não é exceção. Sendo um dos seus pilares os seus colaboradores, os mesmos necessitam de ser valorizados e estimulados de modo a que todo o seu potencial e capacidades sejam direcionados para os objetivos corporativos, criando valor para a empresa. Nos gráficos seguintes, são caracterizados os recursos humanos da unidade industrial de Mangualde à data da realização do estágio.

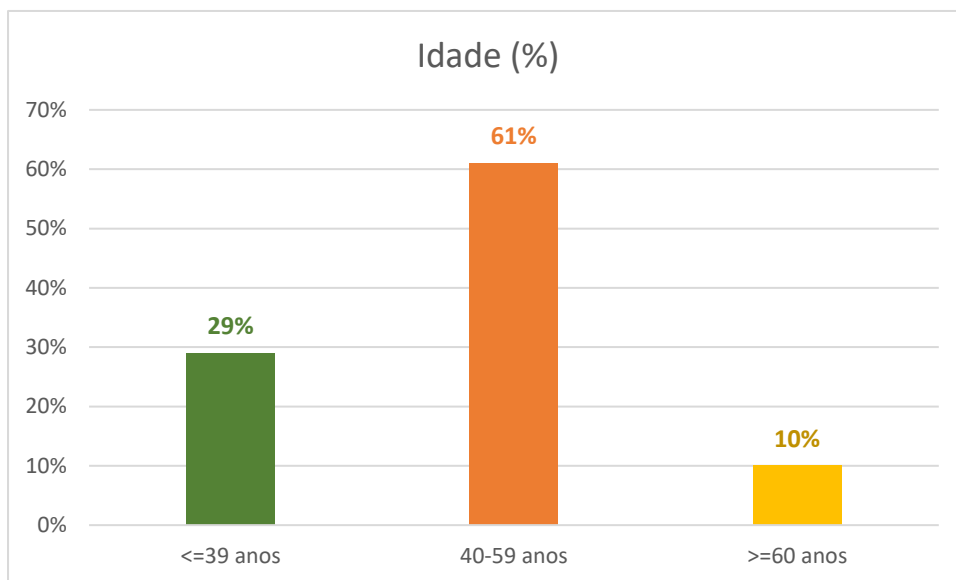


**Gráfico 1 - Caracterização dos Recursos Humanos por Género (%)**



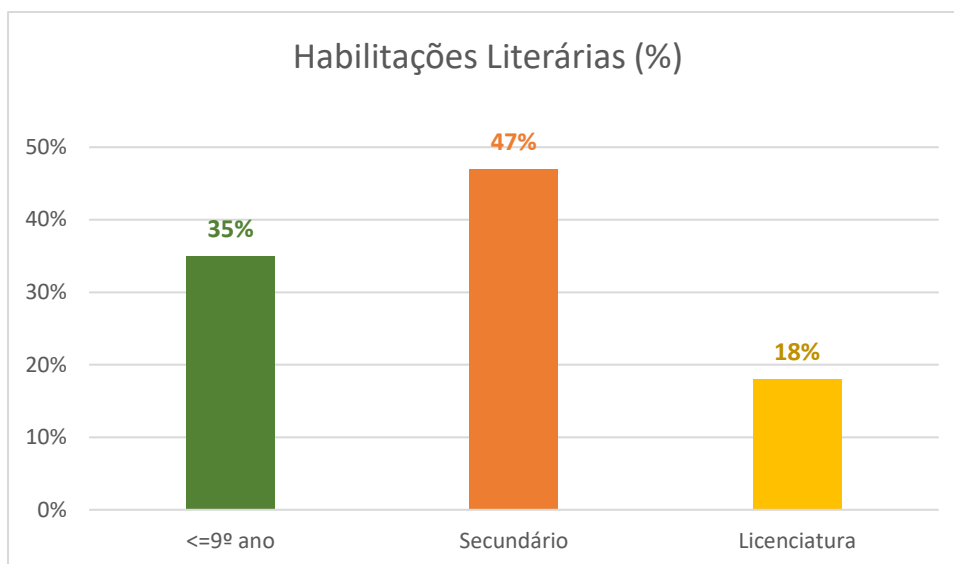
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 2 - Caracterização dos Recursos Humanos por Idade (%)**



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 3 - Caracterização dos Recursos Humanos por Habilitações Literárias (%)**



**Fonte:** Elaboração própria

No 1º semestre de 2019, período em que foi realizado o estágio da mestranda, a empresa empregava, à data, 201 colaboradores dos quais 175 efetivos, o que corresponde a uma taxa de pessoal vinculado de cerca de 87%. Em termos de distribuição etária (gráfico 2), verificava-se à data, que cerca de 71% do total de efetivos têm idades acima dos 39 anos, sendo que a faixa etária mais representativa é a dos 40-59 anos.

Relativamente ao nível de habilitação, observa-se no gráfico 3, que 82% dos colaboradores da unidade fabril têm escolaridade até ao 12º ano, de notar que 35% têm escolaridade inferior ao 9º ano e 18% dos colaboradores têm o grau de licenciatura.

Por fim, uma análise dos efetivos por géneros (gráfico 1), revelam que cerca de 91% dos colaboradores da empresa são do sexo masculino, podendo esta percentagem ser explicada pelas características da indústria em questão.

O grande objetivo de uma organização é gerar lucro, através da distinção dos seus produtos, mas é imprescindível entender que a forma de atingir esses objetivos é ter em conta as pessoas que fazem parte dela. Dessa forma, é essencial dar o apoio necessário aos colaboradores no desenvolvimento das suas competências, nos elementos que os motivam e nos recursos e estruturas imprescindíveis à execução das suas tarefas.

### 2.3.2. Indicadores Financeiros da Organização

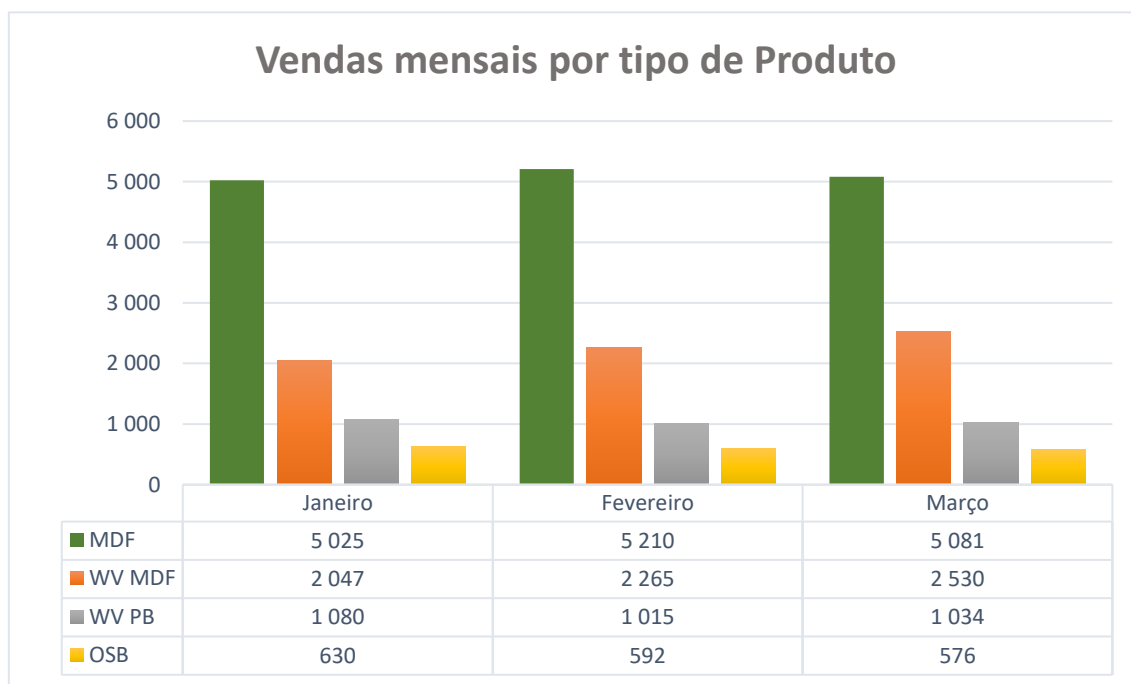
A análise dos indicadores financeiros de uma organização é uma das fases mais importantes para a gestão financeira da mesma, proporcionando ao administrador informações que permitem acompanhar, em qualquer ocasião, a situação da organização.

Os indicadores financeiros permitem aos gestores tomar as decisões necessárias, de modo a regular os desvios que estejam a prejudicar o desempenho da empresa ou tirar proveito das oportunidades que sobressaem dos índices.

De modo a que uma organização consiga crescer, é imprescindível conhecer e analisar os resultados operacionais alcançados. Conseguir analisar e compreender as demonstrações financeiras de um negócio é essencial para determinar o seu desempenho corporativo, nomeadamente através da elaboração de indicadores financeiros que permitem avaliar o seu desempenho e situação financeira.

De seguida, são expostos gráficos com os indicadores financeiros mais importantes para a organização, designadamente, as vendas, indicadores de eficiência operacional, *stocks* e reclamações de clientes, considerando para esta análise o primeiro Trimestre de 2019.

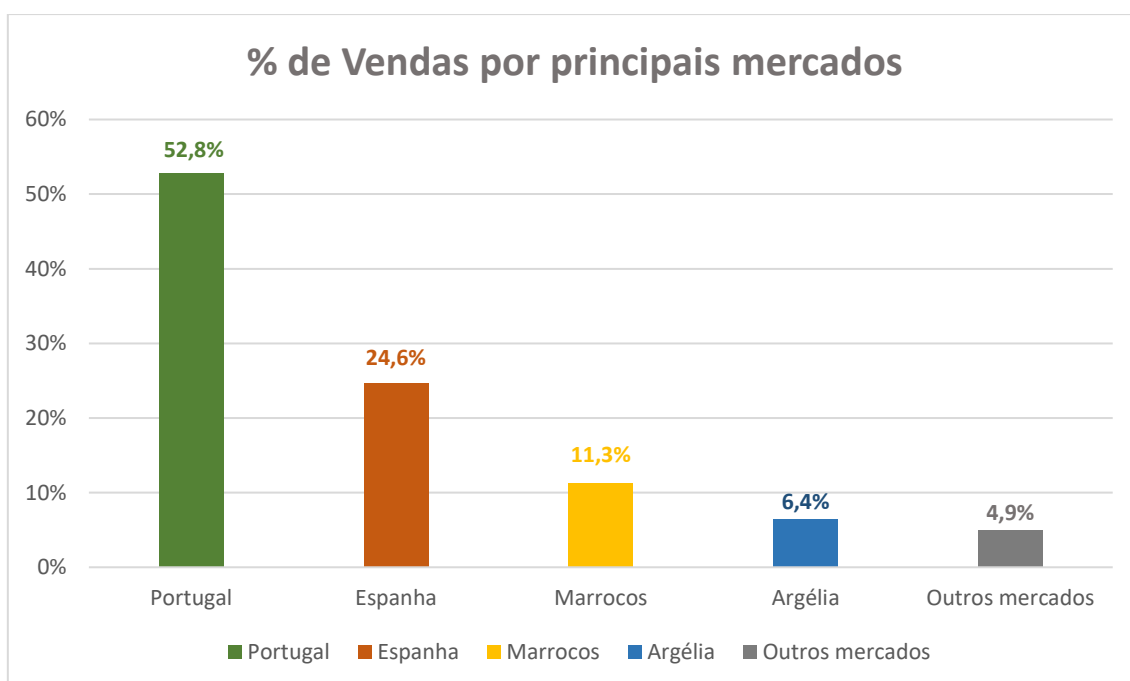
**Gráfico 4 - Vendas da empresa no 1º Trimestre de 2019 (em Milhares de Euros)**



**Fonte:** Elaboração própria

O gráfico acima, identifica as vendas que a empresa obteve a partir dos quatro tipos de produtos comercializados pela mesma ao longo do 1º Trimestre de 2019. O produto que apresenta maior peso no *mix* de vendas da empresa é o MDF, produzido na totalidade na Unidade Industrial de Mangualde. O WV MDF (*Wood Venner* MDF) é o segundo produto mais vendido. Este produto consiste no produto base MDF, produzido na Unidade Industrial, decorado na empresa posteriormente com folha de madeira (*Wood Venner*) produzida na Unidade Industrial de Castelo de Paiva. O produto WV PB tem como base o PB, que é produzido noutra Unidade Industrial do grupo e decorado em Mangualde com folha de madeira. Por fim, o OSB é, tal como a base PB para o WV PB, produzido noutra empresa do grupo, sendo posteriormente comercializada pela Unidade Industrial de Mangualde.

**Gráfico 5 - % de Vendas no 1º Trimestre por principais mercados**

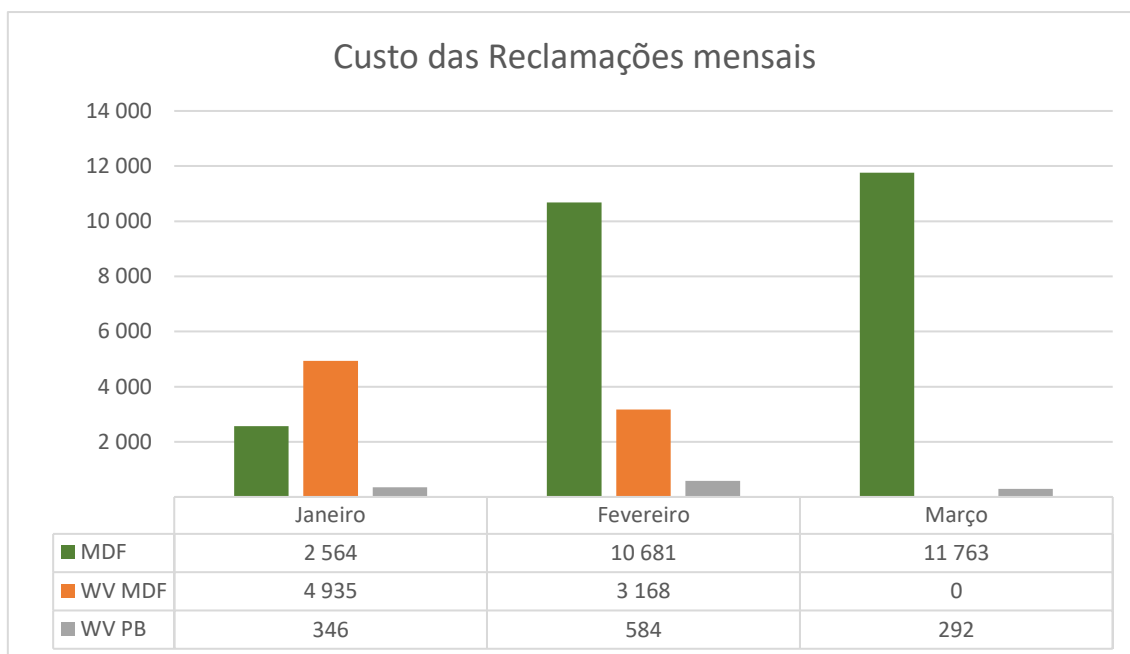


**Fonte:** Elaboração própria

No que diz respeito aos mercados de destino (gráfico 5), o mercado Ibérico é o mercado de preferência dos produtos da empresa. Esta preferência está relacionada com a localização aproximada da empresa. As vendas para Portugal correspondem a mais de 50% do volume de negócios total da empresa (52,8%), sendo que cerca de 24,6% correspondem às vendas geradas em Espanha. A seguir ao mercado Ibérico, Marrocos é

o mercado para o qual a empresa mais exporta, com uma % do total de vendas de cerca de 11,3%, seguido da Argélia com cerca de 6,4%. Os restantes mercados representam uma pequena percentagem no total de vendas da empresa, atingindo cerca de 4,9% das vendas totais.

**Gráfico 6 - Custo das Reclamações de clientes em Euros no 1º Trimestre de 2019**



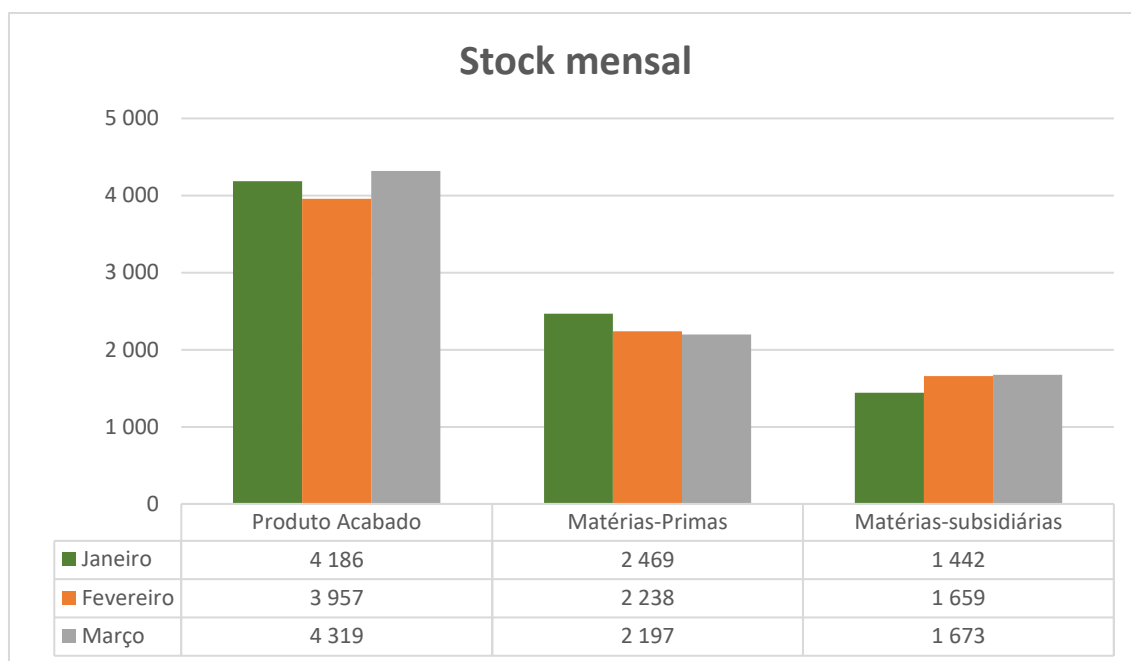
**Fonte:** Elaboração própria

O gráfico 6 representa o custo suportado pela empresa em reclamações, no que diz respeito apenas à qualidade dos produtos vendidos aos clientes ao longo do 1º Trimestre de 2019.

De acordo com o gráfico acima, foram suportados nos primeiros 3 meses de 2019, custos de reclamações superiores a 7 000€, sendo o produto MDF, o que apresenta custos mais elevados nos meses de Fevereiro e Março.

As reclamações dos clientes podem resultar de placas que foram danificadas durante a sua produção/embalamento (humidade, sujidade, marcas nas placas, dimensões erradas), quantidades entregues incorretas ou produtos incorretos, sendo da responsabilidade do departamento de qualidade apurar as razões pelas quais foram feitas as reclamações.

**Gráfico 7 - Nível de *Stocks* em Milhões de Euros no 1º Trimestre de 2019**



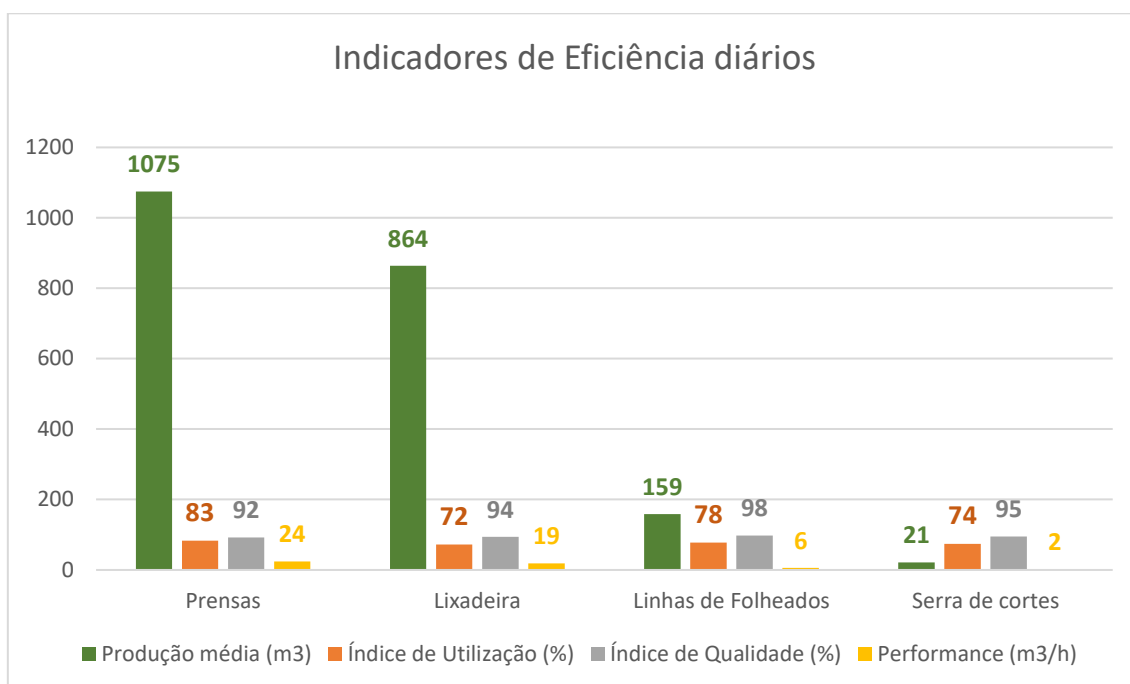
**Fonte:** Elaboração própria

No gráfico 7, exibido acima, estão representados os níveis de *stock* da empresa classificados em três grandes grupos: o produto acabado, as matérias-primas e as matérias-subsidiárias.

O nível de *stock* de matérias-primas e produto acabado oscila com a produção e vendas da empresa, sendo necessário existir um elevado *stock* de ambos para ser possível concretizar as produções planeadas e satisfazer as encomendas dos clientes e garantir o normal funcionamento da organização.

Neste tipo de Indústria, as máquinas utilizadas são constituídas por peças de desgaste rápido ou peças de grande dificuldade de obtenção e por essa razão, é necessário ter sempre em stock essas mesmas peças (matérias-subsidiárias).

**Gráfico 8 - Indicadores de Eficiência Industriais diários**



**Fonte:** Elaboração própria

No último gráfico apresentado, gráfico 8, são expostos os indicadores de eficiência utilizados no dia-a-dia da empresa para cada uma das linhas de produção, de forma a avaliar a eficiência das linhas. As prensas, são as linhas onde é produzido o produto MDF, que tem uma produção média diária de 1075 m<sup>3</sup>. Grande parte das placas de MDF produzidas nas prensas passam pelas lixadeiras, ou linhas de acabamento, onde são lixadas, de modo a calibrar as placas e dar um acabamento da superfície, sendo posteriormente cortada. Estas linhas têm uma produção média diária de 864 m<sup>3</sup>.

Nas linhas de folheados ocorre o processo de revestimento de placas MDF, produzidas internamente, com a folha de madeira oriunda de outra Unidade Industrial do grupo. A produção média diária para estas linhas ronda os 159 m<sup>3</sup>.

Por fim, temos a serra de cortes, onde as placas são cortadas em dimensões ajustadas às necessidades dos clientes. Nesta linha, a produção média diária é de 21 m<sup>3</sup>.

Os restantes indicadores apresentados são: o Índice de Utilização, que permite mensurar a percentagem de utilização das linhas de produção, sendo calculado através do quociente entre as horas reais trabalhadas e as horas de trabalho planeadas; o Índice de Qualidade que permite medir a percentagem de qualidade das linhas de produção,

calculado através do quociente entre o Índice de primeira qualidade e a produção total da linha, e finalmente o rácio de performance que permite mensurar o desempenho de cada linha de produção, determinado através do quociente entre a produção em m<sup>3</sup> e as horas de trabalho reais. Estes indicadores, são apenas um exemplo de um vasto conjunto de indicadores utilizados para avaliar o desempenho e eficiência das linhas de produção da empresa, de modo a melhorar a sua performance e conseguir obter os melhores resultados.

### **2.3.3. Processo Produtivo**

Da vasta variedade de produtos base apresentados pela Sonae Arauco, apenas o produto MDF é produzido na unidade industrial de Mangualde, resultado de um extenso e complexo processo produtivo, que converte a matéria-prima (madeira) em placas de diferentes tamanhos, acabamentos e revestimentos. Na unidade industrial de Mangualde os painéis MDF podem ser revestidos com folha de madeira natural (folheados) produzida na unidade industrial de Castelo de Paiva.

Seguidamente será apresentado o processo de produção que irá dar origem aos produtos MDF.

#### **Processo produtivo:**

O processo produtivo do produto MDF tem início com a entrada da matéria-prima (madeira de tipo rolaria, estilha ou costaneiro) na fábrica. Não existem limitações ao tipo de madeira utilizada neste processo, sendo utilizada mais frequentemente a madeira de pinho e eucalipto (ver figura 8).

Primeiramente, a rolaria entra no Descascador, onde será feita a separação da casca e da madeira. Após esta separação, a casca é transferida para a central de energia onde irá ser gerado fluído térmico aquecido - utilizado mais à frente no processo na prensa - gás quente - utilizado no secador - e por fim é gerado vapor para a criação de energia elétrica.

Os rolos de madeira provenientes do descascador vão posteriormente para o destroçador, onde serão triturados até se produzir estilha (pequenas partículas de madeira). Seguidamente, a estilha passa pelo processo de crivagem, com o objetivo de separar as partículas de grande dimensão das partículas de pequena dimensão, de forma a controlar a granulometria. Após esta fase, procede-se à lavagem da estilha com água,



com o intuito de eliminar impurezas, tais como areias, que possam vir a ter um impacto negativo nos equipamentos numa fase posterior do processo. A água utilizada para a lavagem da estilha é tratada na ETAR (Estação de Tratamento de Águas Residuais) incorporada na unidade fabril, sendo reutilizada novamente no processo ou na produção de energia.

A fase seguinte, trata-se da desagregação da estilha, onde a estilha é sujeita a um processo de redução para fibra. De seguida, a fibra passa pelo processo de colagem, onde é injetada com cola composta por diversos químicos que irá “unir” a fibra. O excesso de humidade presente na fibra é removido no “secador” através de gases quentes produzidos na central de energia, sendo libertada na forma de vapor de água.

Posteriormente, na linha de formação, a fibra é distribuída por uma camada uniforme sobre uma cinta transportadora, através do efeito de vácuo e/ou mecanismos de rolos, sendo transferida para a linha de prensa. É nesta linha que a fibra vai ser prensada a alta pressão e temperaturas formando as placas, passando de seguida por um período de estabilização, de forma a baixar a sua temperatura.

Após a estabilização das placas, dá-se início ao processo de acabamento das placas. Primeiramente, as placas passam por lixadoras, que irão polir e alisar as placas, de forma a alcançar a espessura pretendida; seguidamente, as placas com grandes dimensões são submetidas a um processo de corte, para a obtenção das dimensões solicitadas pelos clientes. Por fim, a armazenagem das placas é feita através da paletização, procedendo-se à sua embalagem e armazenamento no armazém de produto acabado até ao momento do despacho para o cliente final. (Ver figura 8)

“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”

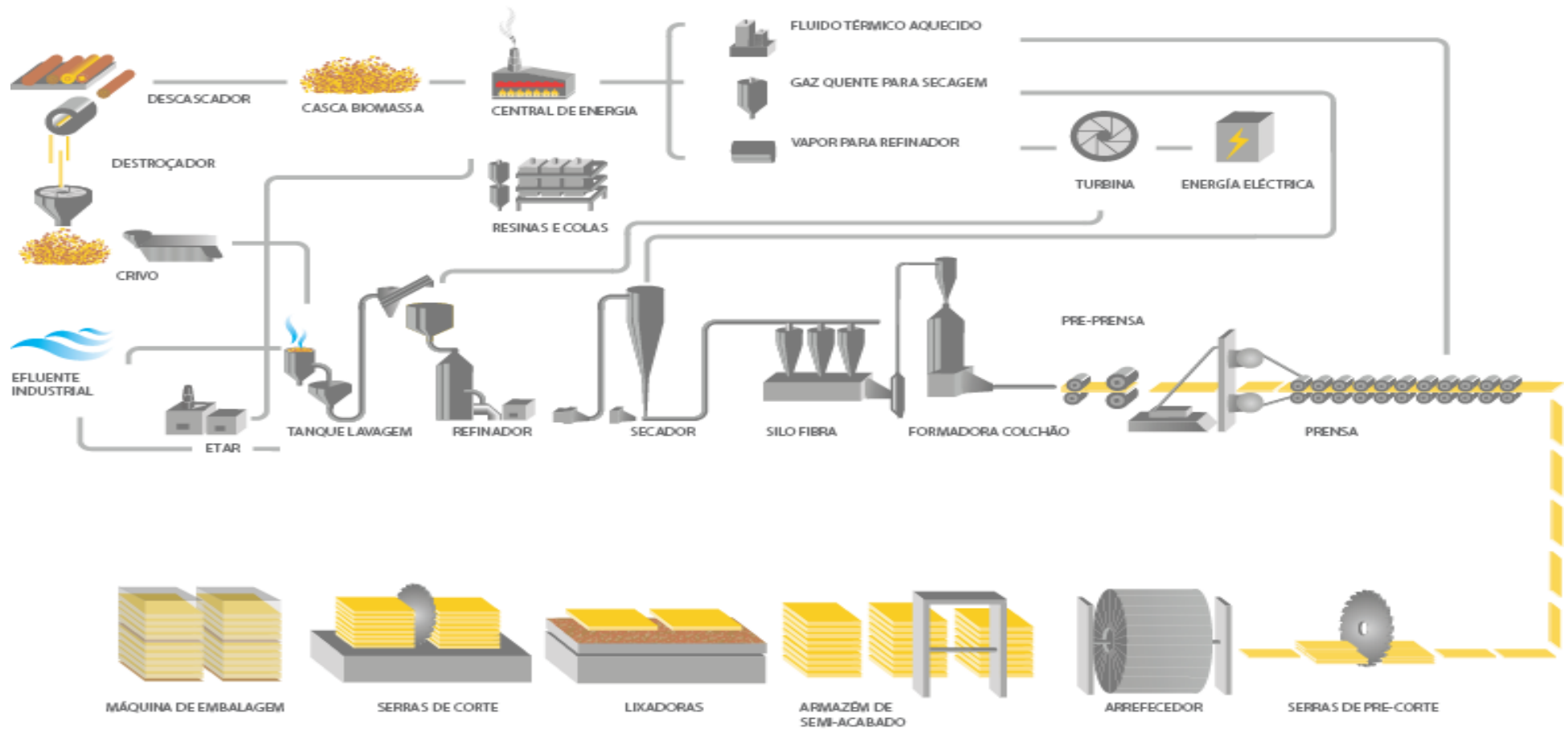


Figura 8 - Processo de produção da unidade industrial de Mangualde

(Fonte: Documento Interno da organização)

#### 2.4. Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio

O estágio curricular na Sonae Arauco, SA, unidade industrial de Mangualde, foi realizado no âmbito da conclusão do Mestrado em Controlo de Gestão ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O mesmo teve uma duração de cerca de 6 meses, tendo iniciado no dia dezoito de janeiro de 2019 e terminado no dia sete de agosto de 2019 e realizou-se no departamento de Controlo de Gestão sob a supervisão de Ricardo Jorge Oliveira dos Santos e Felisbela Dias Monteiro. Este estágio teve como principal objetivo a integração e perceção do funcionamento da área de Controlo de Gestão da unidade industrial, permitindo à mestranda colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico, e tendo servido também de primeiro contacto com o mundo empresarial.

O acolhimento foi feito ao longo da primeira semana do estágio, e iniciou-se com a visita aos departamentos que constituem a unidade industrial, onde foi feita uma breve apresentação de cada departamento, dos seus membros e do trabalho que é feito em cada um.

Um dos objetivos para a realização do estágio, centrava-se na oportunidade de conhecer melhor a função do Controlo de Gestão e o seu papel na organização. Com vista a concretizar os objetivos propostos, ao longo do período de estágio foram realizadas diversas tarefas de apoio à gestão que irão ser descritas neste subcapítulo do relatório:

- Apuramento do custeio de produtos;
- *Weekly Report*;
- Acerto de inventários;
- Abertura e acompanhamento de Investimentos (IDAR);
- Fecho de Contas Mensal;
- Controlo de custos de manutenção;
- Orçamento.

### 2.4.1. Apuramento de custeio de produtos

Uma das tarefas realizadas durante o estágio esteve relacionada com o apuramento do custeio de produtos. O custeio é realizado com o intuito de dar a conhecer ao departamento Comercial se o produto solicitado pelo cliente irá ser rentável. Para conseguir realizar esta análise é necessário atribuir um custo ao produto, constituído pelo custo das matérias-primas, eletricidade, manutenção, MOD e restantes custos variáveis e custos fixos associados à sua produção.

Normalmente este processo tem início no departamento Comercial, onde é gravado o pedido do material pretendido pelos clientes. De seguida, o pedido passa pelos departamentos de Planeamento e Logística, seguindo depois para o departamento de Produção que irá atribuir as especificações dos componentes que o produto terá na ficha técnica. Ao departamento de Controlo de Gestão, compete a introdução, em sistema, de eventuais novas especificações que apareçam. No caso de se tratar de um novo produto, será necessário que o pedido do produto também passe pelo departamento de Desenvolvimento do Produto.

Assim, no que diz respeito ao processo de custeio, existem duas situações distintas: quando o produto pedido pelo cliente é novo, isto é, nunca foi produzido devido às suas características distintas, primeiramente o pedido passa pela área do Desenvolvimento do Produto de modo a constatar se existe possibilidade de produzir o mesmo, tendo em conta as características da fábrica e das prensas. Se for aprovada a sua produção, é necessário o departamento de produção criar uma ficha técnica, com as novas especificações para o seu fabrico (por exemplo: a quantidade de componentes tais como madeira e químicos que irá consumir, ...).

Após a definição de todos os componentes dos produtos, estes serão introduzidos manualmente no sistema SAP (*Systems, Applications and Products*) - o *software* utilizado pela empresa para o processamento de dados - pelo departamento de Controlo de Gestão, sendo posteriormente valorizado o produto. O produto valorizado irá ter um custeio de produção, que corresponde ao custo do produto em armazém, e um custeio comercial, que engloba também os custos *matisse* (custos de Administração, Controlo de Gestão, entre outros) e que irá ser o custo analisado pelo Departamento Comercial, de modo a confirmar se o produto tem rentabilidade.

Os limites de custeio estão previamente estabelecidos e parametrizados, sendo o processo de custeio automático. O custeio é realizado pelo departamento de Controlo de Gestão nos casos de introdução de novos produtos, ou então no caso de erros no custeio que provoca o bloqueio do mesmo, só podendo ser desbloqueado pelo *Controller*, que deve analisar e corrigir a causa do bloqueio (ex: falta de ficha técnica ou falta de custeio). O *Controller* tem a responsabilidade de analisar regularmente a rentabilidade dos produtos produzidos, com o intuito de compreender qual a margem que os produtos têm, isto é, se estão a ser vendidos a um preço superior ao seu custo total.

Num período de 3 em 3 meses é necessário o Controlo de Gestão proceder à revalorização dos materiais, de forma a que todos os custos e consumos imputados aos produtos estejam atualizados e refletidos no custeio do produto.

#### **2.4.2. Weekly Report**

Ao longo do estágio, uma tarefa realizada semanalmente pela mestranda foi o designado *Weekly Report*, um relatório em excel com a informação resumida do que ocorreu na semana anterior na unidade industrial. O diretor do departamento de Higiene & Segurança relata os acidentes que ocorreram durante a semana anterior; os stocks finais dos produtos acabados são reportados pelo diretor do Planeamento e Logística, sendo o diretor de Produção responsável pelo relato das produções realizadas na semana anterior bem como dos consumos e indicadores relacionados; por outro lado, as reclamações recebidas são descritas pelo diretor de Qualidade. O Controlo de Gestão tem a responsabilidade de analisar e relatar os custos de manutenção ocorridos, analisar e justificar desvios.

#### **2.4.3. Acerto de Inventário**

O acerto de inventário, é um trabalho também efetuado pelo Controlo de Gestão. Sempre que existe diferenças entre o stock físico e o stock em sistema é necessário proceder a acertos de modo a que tudo esteja correto. Este acerto deve ocorrer em diversas situações como sejam: determinados materiais não existirem fisicamente ou produtos finais que têm a sua qualidade comprometida sendo desqualificados e utilizados para placas de apoio, sendo então necessário proceder ao seu abate em sistema.

#### **2.4.4. Abertura e acompanhamento de Investimentos (IDAR)**

Um dos trabalhos realizados pela mestranda ao longo do estágio, e que também é da responsabilidade do departamento de Controlo de Gestão, foi a abertura em sistema *Lotus Notes* e posterior acompanhamento de IDAR's (*Investments/Desinvestments Acquisition Request*) - pedido de realização de investimentos/desinvestimentos feitos por parte dos diversos departamentos da organização - com o intuito da aquisição de novos equipamentos ou melhorias na estrutura da empresa, de forma a melhorar o processo produtivo.

O pedido de IDAR deverá incluir: propostas de orçamento de diferentes fornecedores, o fornecedor escolhido e a justificação para essa escolha, o valor total do investimento/desinvestimento orçamentado, o prazo estipulado para a sua realização, a razão/justificação para a realização do investimento/desinvestimento e uma previsão do benefício que este irá oferecer no futuro.

A aprovação dos IDAR's é feita pelos órgãos superiores da empresa, estando dividida em diversos patamares de acordo com o seu valor total, tendo início no Diretor Industrial e terminando na Comissão Executiva da empresa.

Após a aprovação dos IDAR's, os departamentos podem dar início à emissão de Ordens de Compra (OC). A partir desse momento, é necessário o *Controller* acompanhar as OC's emitidas, mas principalmente, as Ordens de Receção (OR) rececionadas e o valor a transferir para ativo fixo do investimento que já foi rececionado. A partir do momento que o valor das OR rececionadas ultrapassa o valor orçamento inicialmente no IDAR, o sistema SAP não permite rececionar ou transferir para ativo fixo os custos. Nestes casos é necessária a abertura do IDAR e uma nova aprovação com a justificação para este excedente.

A mestranda efetuou ainda um acompanhamento mensal de todos os investimentos em curso à data, bem como as respetivas OC e OR rececionadas, de forma a conhecer e fornecer aos departamentos da organização a evolução dos mesmos.

#### **2.4.5. Fecho de contas**

Uma das tarefas mais importantes executadas ao longo do estágio foi o fecho de contas que é realizado mensalmente no início de cada mês, relativo ao mês anterior. O

objetivo principal desta tarefa é a realização do controlo orçamental e a apresentação dos resultados obtidos pela organização durante o período em análise. Esta tarefa irá ser explorada com mais detalhe no subcapítulo seguinte, como parte fulcral da gestão orçamental na empresa.

#### **2.4.6. Controlo de custos de manutenção**

A realização do fecho de contas mensal a realização do controlo orçamental, permite analisar eventuais desvios ocorridos nas diversas áreas da empresa. Com o intuito de identificar esses desvios são realizadas inúmeras análises comparando os custos e rendimentos reais e os orçamentados, com o objetivo final de controlar os custos.

Um dos desvios ocorridos mais significantes tratou-se do desvio dos custos de manutenção, uma vez que em determinados meses, foram reportados custos de manutenção muito superiores aos orçamentados, colocando em causa os resultados da empresa. Ficou à responsabilidade da mestrandia fazer um acompanhamento e controlo semanal dos custos de manutenção, de forma a conseguir controlar, identificar e justificar potenciais desvios.

Depois de analisados os desvios concluiu-se que uma das principais causas para estes desvios foi a entrada em funcionamento de uma linha de produção nova, que, ao contrário do previsto, teve muitos problemas ao longo dos seus primeiros meses de atividade, sendo necessária a intervenção do departamento de manutenção em inúmeras situações, que não estavam previstas. Após análises realizadas semanalmente aos custos de manutenção e respetivas causas, e tendo em conta os acontecimentos ocorridos que englobaram a nova linha de produção que não foram tidos em conta durante a realização do orçamento, foi acordado, em conjunto com o departamento de manutenção, a realização de um novo *Forecast* (previsão) dos custos de manutenção até ao final do ano corrente.

#### **2.4.7. Orçamento**

O orçamento foi a último trabalho realizado pela mestrandia. No entanto, como o estágio terminou durante o período de elaboração do orçamento, apenas foram realizadas algumas tarefas relacionadas com sua preparação. Todavia e atendendo ao seu papel

fundamental na gestão orçamental, será realizada no subcapítulo seguinte uma visão global do processo orçamental dinamizado pelo departamento de Controlo de Gestão que decorre ao longo de cerca de seis meses.

## **2.5. Fecho de contas mensal e Orçamento**

### **Fecho de Contas Mensal**

Ao longo do capítulo anterior, relativo à revisão de literatura, foi descrito o papel fundamental que a gestão orçamental evidencia nas organizações. Duas fases principais da gestão orçamental são a elaboração dos orçamentos, bem como o controlo orçamental. A gestão orçamental está presente no dia-a-dia da unidade industrial de Mangualde da empresa da Sonae Arauco, estando o controlo orçamental presente em tarefas como o fecho de contas feito mensalmente.

Como já foi referido anteriormente, o fecho de contas é das tarefas mais importantes realizada pelo departamento de Controlo de Gestão, sendo a mesma realizada mensalmente. O processo tem início nos primeiros dias de cada mês e termina com a apresentação dos resultados obtidos do mês anterior. Este processo consta da extração e análise de informação sobre a produção, consumos e vendas, ocorridos no mês anterior. O departamento de Controlo de Gestão da unidade industrial de Mangualde é responsável pelo processo de fecho de contas mensal das unidades de Mangualde e Castelo de Paiva.

O objetivo principal do fecho de contas mensal é o tratamento da informação com o intuito final de apresentar os resultados mensais obtidos na unidade industrial.

O fecho de contas mensal tem início no primeiro dia útil de cada mês. A primeira tarefa do Controlo de Gestão nesta fase, é confirmar que todos os stocks e consumos foram corretamente inseridos em sistema, de modo a que a informação obtida posteriormente esteja correta.

O primeiro relatório a ser feito durante o fecho de contas é o relatório de vendas, sendo elaborado um ficheiro em excel com a informação retirada de sistema, que permite fazer o controlo das vendas. Este relatório inclui as vendas por mercado (mercado nacional, externo e intracomunitário), e por produto.



Seguidamente, é extraída informação de sistema referente à produção na unidade fabril. Esta base de dados inclui toda a informação referente às ordens de produção de cada uma das linhas de produção: as prensas onde são produzidas as placas, as linhas de acabamento onde as placas são lixadas de modo a calibrar as placas e dar um acabamento à sua superfície, a serra de cortes, onde as placas são cortadas em dimensões ajustadas às necessidades dos clientes e as linhas de folheados onde as placas são revestidas com folha de madeira produzida noutra unidade industrial do grupo. Com esta informação consegue-se obter inúmeros dados tais como (figura 9):

- *Gross Production* = Produção total;
- *Net Production* = Produção total subtraída pelos rejeitados da prensa, isto é, a produção inutilizada pela prensa (*Losses at press*);
- *Finish Available Production* = Produção total da qual se subtraem os rejeitados da prensa e as placas rejeitadas nas linhas de acabamento;
- A produção média diária;
- A espessura média das placas;
- As horas disponíveis e as horas trabalhadas;
- Número de dias disponíveis e trabalhados;
- Índices de qualidades;
- Rácio de performance.

**Figura 9 - Industrial Performance KPI's**

Raw MDF	MGL			
	Description	Jan 2019	Feb 2019	Mar 2019
Gross Press Production - M3	17653	18163	20026	23579
Losses at Press - M3	165	142	137	75
Losses at Press (%)	0,93%	0,78%	0,68%	0,32%
NET PRESS PRODUCTION - M3	17488	18021	19889	23504
Defective Boards used for Packing - M3	217	192	177	128
Finished/Avail. Prod. (m3)	17271	17829	19712	23376
Non Quality Index (%)	6,50%	5,64%	7,92%	2,86%
Daily Prod. (m3/day)	822	775	704	866
Average thickness (mm)	10,9	12,4	11,2	11,4
Net Prod./ Gross Prod.	99,1%	99,2%	99,3%	99,7%
Other Quality /Net Prod.	6,07%	4,83%	3,54%	2,93%
Utilization Index (%)	67,2%	81,4%	92,6%	94,5%
Press Factor (sec/mm)	10,5	11,7	11,1	11,7
Average Used Surface (%)	88,7%	92,4%	91,1%	91,0%
Availability	84,6%	80,7%	79,8%	86,00%
1st Quality Index	93,9%	94,6%	92,5%	97,40%
Performance Ratio*	95,4%	89,0%	89,8%	
OEE (%)	75,8%	67,9%	66,3%	

**Fonte:** Documento Interno da organização

Após a análise às produções, é feita a análise aos consumos de madeira e químicos.

No que diz respeito à madeira consumida durante o processo industrial, esta pode ser de diversos tipos de rolaria (pinho, eucalipto, entre outros), estilha e reciclado. Como já foi visto na descrição do processo produtivo anteriormente, a madeira pode ser utilizada como matéria-prima no processo produtivo como também pode ser utilizado como biomassa, de modo a alimentar a caldeira utilizada o processo industrial. Desta forma, é importante estar a par do consumo que é feito dos diferentes tipos de madeira como também do *mix* de consumo da madeira, sendo esse o objetivo do relatório de consumo de madeira.

Igualmente é atualizado um relatório semelhante para o consumo dos químicos no processo produtivo. Tal como a madeira, também existem diversos tipos de resinas e químicos utilizados no processo produtivo, sendo importante analisar as quantidades e o *mix* de consumo de químicos incorporadas no processo produtivo.

## “A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”

Os consumos de energia elétrica são fornecidos pelo departamento de Energia, sendo a tarefa do *Controller*, repartir os consumos e custos pelos centros de custo.

Mensalmente também é feito pelo Controlo de Gestão um relatório designado de NQC – *Non Quality Costs* (Custos de Não Qualidade) que fornece informações no que diz respeito ao número e tipo de reclamações obtidas no mês anterior, como também a respetiva evolução, e todo o tipo de custos incorridos da não qualidade do produto no processo produtivo (exemplo: material bloqueado, desqualificações, abates, placas rejeitadas na prensa,...). Neste relatório são também incluídos os planos de ação definidos pelo departamento de Qualidade de modo a melhorar a qualidade dos produtos e a diminuir as reclamações no futuro.

No início de cada mês, é necessário o Controlo de Gestão criar notas de débito/crédito relacionadas com operações industriais não essenciais (exemplo: a venda de cartão/papel, venda de sucata) que irão posteriormente ser emitidas pelo departamento de Contabilidade.

Na mesma altura, é essencial o Controlo de Gestão analisar em sistema se existem faturas relacionadas com os custos do mês corrente, que não foram recebidas ou não foram contabilizadas, sendo necessário criar provisões para os mesmos. O Controlo de Gestão deve também verificar se todas as faturas referentes às provisões criadas no mês anterior já foram recebidas ou contabilizadas em sistema, de modo a fazer um pedido ao departamento de Contabilidade para que as mesmas sejam revertidas. Após esta tarefa, o Controlo de Gestão deve confirmar em sistema que todas as provisões para o ano corrente foram contabilizadas e as referentes ao mês anterior foram anuladas.

Como já foi mencionado anteriormente, o relatório feito semanalmente, de acompanhamento dos custos referentes à manutenção, também é feito no fecho de contas mensal, onde se obtém uma visão geral dos custos que a empresa sustentou no mês anterior, referente a manutenção. Este ficheiro é enviado para o diretor de departamento de Manutenção, com o intuito de o mesmo o analisar e, em caso de desvios do budget proposto, comentar o porquê da ocorrência de desvios em relação aos custos orçados.

Posteriormente, o Controlo de Gestão atualiza um ficheiro referente aos *stocks* com a informação extraída de sistema relativa ao stock de produto acabado como também da matéria-prima, *stock* que se encontram na fábrica e em armazéns externos, de modo a

quantificar e controlar o mesmo. Com esta informação, também é analisado e calculado o tempo de permanência dos produtos acabados e matérias-primas no stock da empresa, sendo alocado uma percentagem de imparidade consoante o seu tempo de permanência.

No fecho de contas mensal, o Controlo de Gestão também analisa num ficheiro excel, os designados *Warehouse Losses* (Perdas em Armazém). Esta base de dados, extraída de sistema, contém todas desqualificações ou abates de *stock* realizados ao longo do mês anterior. O intuito deste relatório, é analisar os motivos para se terem ocorrido as desqualificações ou abates, que podem ser: *stock* danificado ou deteriorado, placas bloqueadas para inventário ou análise de qualidade.

Após a análise e confirmação nos primeiros dias úteis do mês das vendas, produções, *stocks*, consumos e custos é altura de atualizar o ficheiro excel que contém a P&L (*Profit&Losses*), isto é, a Demonstração de Resultados do mês anterior, com o intuito de averiguar se a empresa teve lucro ou prejuízo. A Demonstração de Resultados é constituída pelo total de vendas realizados no mês anterior, ao qual são subtraídos todos os custos referentes às vendas (custos de transporte, comissões, descontos). Do valor obtido, são retirados todos os custos variáveis relacionados com a produção, como também a variação de stock, obtendo assim a margem de contribuição. De modo a obter o EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) são subtraídos à margem de contribuição os custos fixos da empresa (custos com pessoal, *fee's* corporativos, ...). Por fim, para obter o EBIT (Resultado Antes de Juros e Impostos) retira-se ao EBITDA as depreciações. Na Figura 10, temos o exemplo da Demonstração de Resultados da empresa.

Figura 10 – Demonstração de Resultados

('000 EUR)	Periodic						Year to Date					
	Mar'19	%	B Mar'19	%	A-B	A/B	Mar'19	%	B Mar'19	%	A/B	
<b>Turnover (Net of FD)</b>	<b>6 358</b>	<b>100%</b>	<b>6 729</b>	<b>100%</b>	<b>-371</b>	<b>94%</b>	<b>18 740</b>	<b>100%</b>	<b>20 323</b>	<b>100%</b>	<b>92%</b>	
Sales	6 437	101%	6 758	100%	-321	95%	18 669	100%	21 758	107%	86%	
Other Income	597	9%	952	14%	-355	63%	2 303	12%	2 596	13%	89%	
Non-Operational Income	419	7%	823	12%	-404	51%	1 585	8%	2 451	12%	65%	
Direct Sales Cost (Net of FD)	652	10%	546	8%	106	119%	1 853	10%	2 011	10%	92%	
Impairment Losses in trade debtors	0	0%	0	0%	0		0	0%	0	0%		
<b>Total Net Income (Net of FD)</b>	<b>6 382</b>	<b>100%</b>	<b>7 164</b>	<b>106%</b>	<b>-782</b>	<b>89%</b>	<b>19 119</b>	<b>102%</b>	<b>22 343</b>	<b>110%</b>	<b>86%</b>	
Stock Variation	-132	-2%	32	0%	-164	-413%	-246	-1%	363	2%	-68%	
Purchases	271	4%	264	4%	7	103%	675	4%	732	4%	92%	
Wood	1 474	23%	1 736	26%	-262	85%	4 058	22%	5 473	27%	74%	
Chemicals	1 156	18%	1 370	20%	-214	84%	3 495	19%	4 110	20%	85%	
Electricity	568	9%	654	10%	-86	87%	1 821	10%	1 993	10%	91%	
Maintenance + IMC	287	5%	269	4%	18	107%	862	5%	825	4%	104%	
Impreg&Paper&Venner	454	7%	316	5%	138	144%	1 299	7%	1 051	5%	124%	
Thermal Energy	135	2%	142	2%	-7	95%	483	3%	472	2%	102%	
Packaging	92	1%	110	2%	-18	84%	341	2%	353	2%	97%	
Others	176	3%	121	2%	55	145%	477	3%	412	2%	116%	
<b>Total Variable Costs (Net of FD)</b>	<b>4 342</b>	<b>68%</b>	<b>4 718</b>	<b>70%</b>	<b>-376</b>	<b>92%</b>	<b>12 836</b>	<b>68%</b>	<b>14 689</b>	<b>72%</b>	<b>87%</b>	
<b>Contrib. Margin (Net of FD)</b>	<b>1 637</b>	<b>25,7%</b>	<b>2 214</b>	<b>32,9%</b>	<b>-577</b>	<b>74%</b>	<b>5 362</b>	<b>29%</b>	<b>7 285</b>	<b>36%</b>	<b>74%</b>	
<b>Recurrent Contrib. Margin (Net of FD)</b>	<b>956</b>	<b>15,0%</b>	<b>1 167</b>	<b>17,3%</b>	<b>-211</b>	<b>82%</b>	<b>956</b>	<b>5%</b>	<b>1 167</b>	<b>6%</b>	<b>82%</b>	
Total Fixed Costs	762	12%	1 147	17%	-385	66%	2 871	15%	2 869	14%	100%	
Total Personnel Costs	461	7%	426	6%	35	108%	1 428	8%	1 403	7%	102%	
Total Overhead Costs	86	1%	463	7%	-377	19%	803	4%	830	4%	97%	
Total Corporate Costs	215	3%	258	4%	-43	83%	640	3%	636	3%	101%	
Non-Operational Costs	0	0%	0	0%	0		0	0%	0	0%		
<b>EBITDA (Net of FD)</b>	<b>875</b>	<b>14%</b>	<b>1 067</b>	<b>16%</b>	<b>-192</b>	<b>82%</b>	<b>2 491</b>	<b>13%</b>	<b>4 416</b>	<b>22%</b>	<b>56%</b>	
<b>Recurrent EBITDA (Net of FD)</b>	<b>264</b>	<b>4,2%</b>	<b>394</b>	<b>5,9%</b>	<b>-130</b>	<b>67%</b>	<b>264</b>	<b>1%</b>	<b>394</b>	<b>2%</b>	<b>67%</b>	
Depreciations	323	5%	279	4%	44	116%	1 260	7%	868	4%	145%	
Provisions	0	0%	0	0%	0		0	0%	0	0%		
Impairments	0	0%	0	0%	0		0	0%	0	0%		
<b>EBIT (Net of FD)</b>	<b>552</b>	<b>9%</b>	<b>788</b>	<b>12%</b>	<b>-236</b>	<b>70%</b>	<b>1 231</b>	<b>7%</b>	<b>3 548</b>	<b>17%</b>	<b>35%</b>	
Net profit/loss from investments	0	0%	0	0%	0		0	0%	0	0%		
Financial results	-25	0%	-14	0%	-11	179%	-103	-1%	-53	0%	194%	
<b>Net profit/loss before taxes</b>	<b>577</b>	<b>9%</b>	<b>802</b>	<b>12%</b>	<b>-225</b>	<b>72%</b>	<b>1 334</b>	<b>7%</b>	<b>3 601</b>	<b>18%</b>	<b>37%</b>	
<b>NET PROFIT</b>	<b>577</b>	<b>9%</b>	<b>802</b>	<b>12%</b>	<b>-225</b>	<b>72%</b>	<b>1 334</b>	<b>7%</b>	<b>3 601</b>	<b>18%</b>	<b>37%</b>	

Fonte: Documento Interno da organização

Após a elaboração da Demonstração de Resultados, da análise dos resultados do mês e a comparação dos resultados com o orçamento, é feito um *Forecast* (ver figura 11), isto é, uma previsão dos resultados para os três meses seguintes, tendo por base as previsões de vendas e os consumos e produções do mês.

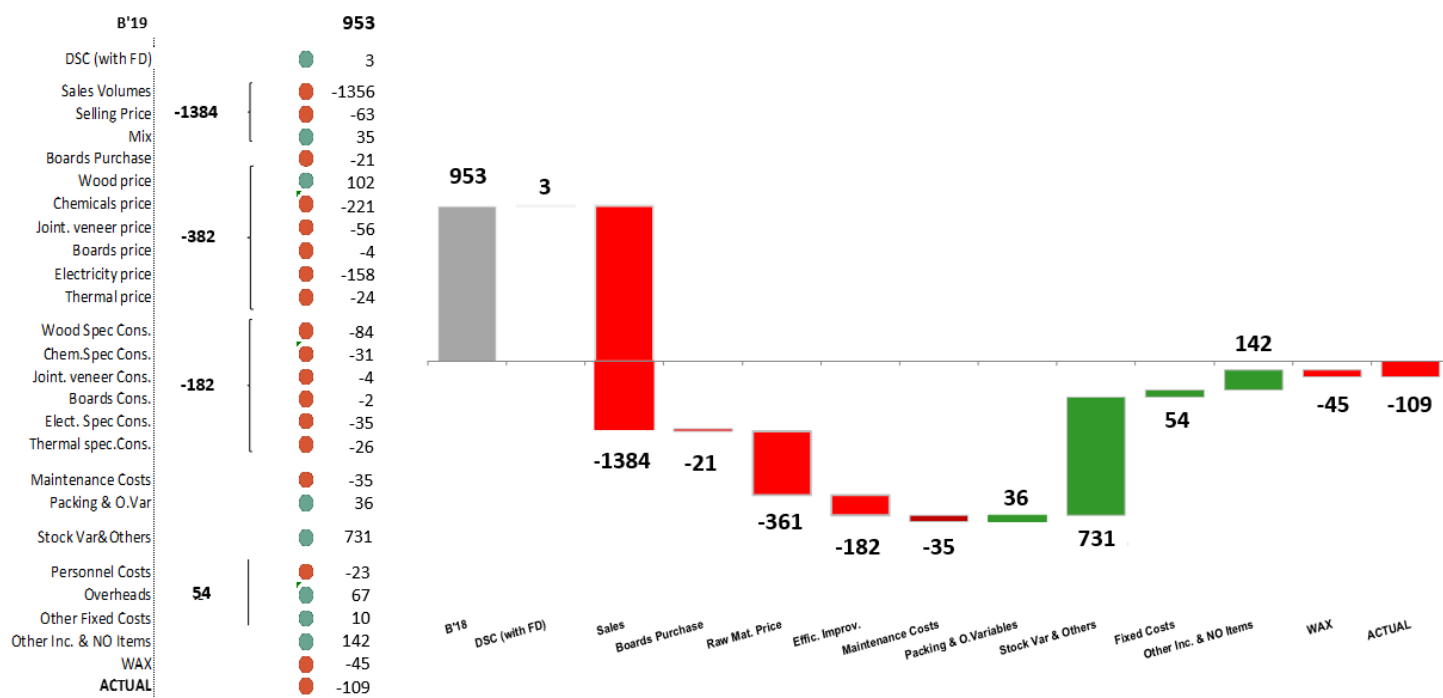
Figura 13 - Forecast

(‘000 EUR)	F Apr'19	%	B Apr'19	%	F May'19	%	B May'19	%	F Jun'19	%	B Mar'19	%
<b>Turnover (Net of FD)</b>	<b>7 474</b>	<b>100%</b>	<b>7 832</b>	<b>100%</b>	<b>7 311</b>	<b>100%</b>	<b>8 202</b>	<b>100%</b>	<b>6 287</b>	<b>100%</b>	<b>6 725</b>	<b>100%</b>
Sales Volume M3	24 519		27 953		22 538		27 350		15 397		18 492	
MDF Fin./Avail. Prod (m3)	21 218		24 058		20 764		27 646		14 758		20 641	
Sales	7 616	102%	7 836	100%	7 423	102%	8 192	100%	6 398	102%	6 728	100%
Other Income	192	3%	192	2%	135	2%	158	2%	102	2%	102	2%
Non-Operational Income	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Direct Sales Cost (Net of FD)	745	10%	796	10%	695	10%	747	9%	583	9%	628	9%
o.w. Cash discounts given	32	0%	24	0%	21	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total Net Income (Net of FD)</b>	<b>7 063</b>	<b>95%</b>	<b>7 232</b>	<b>92%</b>	<b>6 863</b>	<b>94%</b>	<b>7 603</b>	<b>93%</b>	<b>5 917</b>	<b>94%</b>	<b>6 202</b>	<b>92%</b>
Stock Variation	-132	-2%	-326	-4%	148	2%	54	1%	-463	-7%	36	1%
Purchases	271	4%	275	4%	236	3%	236	3%	243	4%	258	4%
Wood	1 727	23%	1 972	25%	2 194	30%	1 954	24%	1 385	22%	1 765	26%
Chemicals	1 372	18%	1 520	19%	1 649	23%	1 622	20%	1 059	17%	1 461	22%
Electricity	653	9%	790	10%	545	7%	426	5%	628	10%	516	8%
Maintenance + IMC	208	3%	208	3%	296	4%	287	3%	468	7%	231	3%
Impreg&Paper&Venner	471	6%	303	4%	348	5%	421	5%	360	6%	248	4%
Thermal Energy	125	2%	162	2%	137	2%	132	2%	94	1%	124	2%
Packaging	70	1%	87	1%	77	1%	105	1%	86	1%	47	1%
Others	61	1%	61	1%	63	1%	63	1%	42	1%	42	1%
<b>Total Variable Costs (Net of FD)</b>	<b>4 687</b>	<b>63%</b>	<b>5 103</b>	<b>65%</b>	<b>5 309</b>	<b>73%</b>	<b>5 010</b>	<b>61%</b>	<b>4 122</b>	<b>66%</b>	<b>4 434</b>	<b>66%</b>
<b>Contrib. Margin (Net of FD)</b>	<b>1 973</b>	<b>26,4%</b>	<b>1 528</b>	<b>19,5%</b>	<b>1 466</b>	<b>20,1%</b>	<b>2 411</b>	<b>29,4%</b>	<b>1 089</b>	<b>17,3%</b>	<b>1 546</b>	<b>23,0%</b>
<b>Recurrent Contrib. Margin (Net of FD)</b>	<b>1 973</b>	<b>26,4%</b>	<b>1 528</b>	<b>19,5%</b>	<b>1 466</b>	<b>20,1%</b>	<b>2 411</b>	<b>29,4%</b>	<b>689</b>	<b>11,0%</b>	<b>1 546</b>	<b>23,0%</b>
Total Fixed Costs	903	12%	903	12%	939	13%	939	11%	873	14%	873	13%
Total Personnel Costs	452	6%	452	6%	435	6%	435	5%	456	7%	456	7%
Total Overhead Costs	236	3%	236	3%	273	4%	273	3%	216	3%	216	3%
Total Corporate Costs	215	3%	215	3%	231	3%	231	3%	201	3%	201	3%
Non-Operational Costs	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>EBITDA (Net of FD)</b>	<b>1 070</b>	<b>14%</b>	<b>625</b>	<b>8%</b>	<b>527</b>	<b>7%</b>	<b>1 472</b>	<b>18%</b>	<b>216</b>	<b>3%</b>	<b>673</b>	<b>10%</b>
<b>Recurrent EBITDA (Net of FD)</b>	<b>264</b>	<b>3,5%</b>	<b>264</b>	<b>3,4%</b>	<b>264</b>	<b>3,6%</b>	<b>394</b>	<b>4,8%</b>	<b>394</b>	<b>6,3%</b>	<b>394</b>	<b>5,9%</b>
Depreciations	289	4%	290	4%	226	3%	279	3%	263	4%	263	4%
Provisions	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Impairments	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>EBIT (Net of FD)</b>	<b>781</b>	<b>10%</b>	<b>335</b>	<b>4%</b>	<b>301</b>	<b>4%</b>	<b>1 193</b>	<b>15%</b>	<b>-47</b>	<b>-1%</b>	<b>410</b>	<b>6%</b>

Fonte: Documentos internos da organização

Posteriormente, é feita uma análise geral da evolução dos diversos indicadores do EBITDA, como por exemplo, as vendas, os *stocks*, os custos variáveis, os custos fixos, entre outros, em comparação com o orçamento. Esta análise é designada de *Bridge* (ver figura 12) e permite identificar, de uma forma visual, os indicadores que tiveram uma evolução negativa no mês em relação ao orçamento (colunas a vermelho) e os indicadores que tiveram uma variação positiva em relação aos valores orçados (colunas a verde).

Figura 16 - EBITDA Bridge



Fonte: Documento Interno da organização

A atualização e análise mensal dos relatórios e demonstrações financeiras descritos anteriormente, têm como objetivo a apresentação dos resultados mensais da Unidade Industrial a todos os diretores de departamento da unidade fabril, como também ao *Plant Manager* (Diretor industrial), o que permite, analisar e comentar os resultados obtidos, os desvios face ao orçamento e as causas dos mesmos, de modo a partilhar as melhorias a serem feitas e planos de ação que devem ser postos em prática para obter os melhores resultados.

### Orçamento

O Orçamento é uma ferramenta que contém informações essenciais para o funcionamento do negócio. O mesmo baseia-se, não só em dados históricos como também numa análise crítica da situação atual da empresa, das perspetivas de mercados e os seus objetivos.

O Orçamento foi a última tarefa realizada pela mestrandia no decorrer do estágio curricular, e, apesar de não ter estado presente em todo o processo da sua elaboração, o

mesmo foi explicado em pormenor, sendo descrito de seguida. Como foi analisado no capítulo anterior, o Orçamento é a parte de um plano financeiro estratégico que abrange a previsão de receitas e despesas futuras para um determinado período de tempo. O Orçamento tem como principal objetivo avaliar a situação atual de uma organização, para onde pretende ir no futuro e medir o que está a ser feito na organização.

Na Sonae Arauco, a duração do processo de elaboração do Orçamento para o ano seguinte é de, aproximadamente, seis meses. A elaboração do Orçamento para 2020 teve início em junho de 2019 com a previsão inicial feita pelos vários departamentos da empresa, nomeadamente da Produção, dos diversos consumos, produções e indicadores de performance das linhas de produção (produção diária das linhas de produção, % *availability index*, dias de paragem planeadas, % de não qualidade da linha, entre outros).

Ao longo dos meses de julho e agosto são elaborados o Orçamento dos custos fixos e dos investimentos, com os custos fixos previstos para o ano seguinte para cada centro de custo tendo por base: os custos fixos do ano de 2018, o Forecast até ao final de 2019, tais como, rendas, arrendamento de espaços físicos, pagamento de empréstimos, pagamento de salários, seguros, serviços de contabilidade, impostos e taxas, e os investimentos propostos pelos departamentos para 2020, de forma a conhecer o impacto que terão nas depreciações. Como os custos fixos e os investimentos não estão dependentes das vendas, estes podem ser realizados antes de serem conhecidas as previsões das vendas.

O orçamento de vendas tem início no mês de agosto, quando o departamento Comercial envia para as fábricas do grupo a previsão de vendas para o ano seguinte, de forma a que as unidades industriais consigam-se ajustar, com o objetivo de vender o que é orçamentado. As vendas serão a base de todo o orçamento realizado. Após receber a previsão das vendas, é da responsabilidade do Controlo de Gestão, alocar as vendas a cada uma das linhas de produção, em função da “chave” fornecida anteriormente pelo departamento de Produção.

Posteriormente, o Controlo de Gestão elabora um ficheiro em excel com as vendas fornecidas pelo departamento Comercial, repartidas por mercado, tipo de produto e por cliente.



*“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”*

Seguidamente, é preparado outro ficheiro em excel, alocado ao ficheiro das vendas, que irá incluir as vendas já repartidas, *fee's* comerciais, custos de embalagem, *Rappel* (descontos concedidos a clientes), comissões, custos de transporte, entre outros.

O Controlo de Gestão prepara um ficheiro base inicial, juntamente com o departamento de Produção das fichas técnicas de cada produto produzido nas linhas de produção, por espessura do produto, que inclui os consumos de madeira, consumos de químicos e produção horária de cada tipo de produto. No mesmo ficheiro são carregados também os indicadores de performance das linhas de produção.

De seguida todos os custos serão imputados às vendas orçamentadas (custos de pessoal, se existe necessidade de aumentar ou diminuir os turnos de trabalho consoante a produção prevista, custos de manutenção, e ainda custos com matérias subsidiárias tais como gasóleo, lixas, material de segurança, entre outros).

Posteriormente, e tendo como base o ficheiro excel das vendas, é criado um ficheiro onde são carregadas as produções e consumos de cada uma das linhas de produção como também todos os indicadores de referentes à produção e qualidade dos produtos.

Após a realização dos orçamentos de vendas, de custos, de despesas e de Investimentos, a elaboração do orçamento termina com a projeção dos relatórios financeiros, sendo a demonstração de resultados um dos mais importantes.

A demonstração de resultados tem como principal finalidade a apresentação do fluxo de receitas e despesas, iniciando-se com a Receita orçamentada, que deverá corresponder às previsões de vendas, da qual são deduzidos os custos e despesas, de modo a apurar o lucro líquido previsto.

Por fim, após a elaboração de todos os orçamentos e apresentações relacionados com o Orçamento são realizadas reuniões com os diversos órgãos de direção do grupo Sonae Arauco, com o intuito de aprovar o orçamento elaborado para o ano seguinte.

## CONCLUSÃO

O estágio curricular realizado na Sonae Arauco, SA na unidade industrial de Mangualde foi o primeiro contacto que a mestranda teve com o mundo empresarial. A realização do estágio permitiu aprofundar e aplicar conhecimentos adquiridos no decorrer da sua vida académica, nomeadamente na parte letiva do Mestrado, os quais eram apenas teóricos até à data, sendo em parte colocados em prática num contexto real, ao longo do estágio.

Desde o início do estágio que existiu um ótimo acolhimento por parte de todos os colaboradores da empresa e uma total disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas e partilha de conhecimento, nomeadamente por parte dos supervisores.

A redação do relatório de estágio permitiu a reflexão do trabalho e atividades desenvolvidas ao longo do estágio, permitindo obter uma visão geral do papel que o departamento de Controlo de Gestão e o *Controller* têm numa empresa com o estatuto da Sonae Arauco, dando apoio nas tomadas de decisões e ajudando a empresa a alcançar os objetivos estabelecidos.

Ao realizar as atividades ao longo do estágio, nomeadamente o fecho de contas mensal, verifica-se a importância da gestão orçamental estar presente no dia-a-dia da empresa, sendo essencial para a sobrevivência da empresa, o acompanhamento dos resultados, como também da comparação diária dos resultados obtidos com o orçamento proposto, de modo a pôr em prática planos de ação de melhoria em casos de necessidade.

Apesar do Orçamento ser a principal ferramenta de gestão orçamental na empresa, é um facto que, ao sexto mês do ano, o mesmo torna-se uma ferramenta desatualizada, sendo por isso muito importante a elaboração mensal de um Forecast para os três meses seguintes, de forma a que os resultados orçamentados estejam de acordo com a realidade atual.

Um dos aspetos negativos presenciados no decorrer do estágio foi a pouca comunicação que existe entre departamentos dentro da organização, sendo o Controlo de Gestão fulcral para conseguir estabelecer os diálogos e comunicações entre departamentos, essenciais para o bom funcionamento da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, R. M. O. (2018), *O Controller visto como parceiro do negócio: a importância dos instrumentos de gestão*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Alves, J. M. A. (n.d.), *O orçamento como limitação do Controlo de Gestão*, Instituto Politécnico de Bragança
- Alves, T. D. (2010), *Balanced Scorecard Aplicado a uma Empresa de Consultadoria*, ISCTE Business School
- Anderson, J. M. R. (2004), *The Controller's function: The Work of the Managerial accountant*, 3ªEd. Wiley
- Anthony, R. E. & Govindarajan, V. (2007), *Sistemas de Contról de Gestion*, 12ª Ed. Mcgraw-Hill
- Areias, G. P. C. (2016), *Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão – Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho*, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo
- Bica, A. I. R. (2012), *Controlo de Gestão – Uma Ferramenta para Monitorização dos Objetivos Operacionais: Aplicação à loja CTT de Portalegre*, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre
- Brito, S. M. (2014), *A Função e Características do Controller: Uma análise da sua evolução*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Braz, R. & Scavarda, L. F. & Martins, R. A. (2011), *Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. Int. J. Production Economics*
- Caiado, A. C. P. (2003), *Contabilidade de Gestão: contém 77 exercícios de casos de aplicação resolvidos*, 3ª Ed., Áreas Editora, Lisboa
- Chaves, J. F. A. C. (2018), *O Reporte Financeiro e Operacional como Instrumento de Controlo de Gestão na Sonae Arauco*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Costa, J. P. (2013), *My Business Consultores Financeiros e Informáticos, Lda – O Sistema de Informação Contabilístico e a sua Relação com a Fiabilidade do Reporte Financeiro*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

- Dias, T. S. L. C. (2018), *Controlo de Gestão: Estudo de Caso de um Concessionário no Ramo Automóvel*, Universidade Europeia
- Duarte, I. M. (2014), *Análise dos Sistemas de Avaliação de Performance da TAP Manutenção e Engenharia: O Tableau de Bord*, ISCTE Business School
- Dubé, L. & Paré, G. (2003). *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations*.
- Epstein, M. & Manzoni, J. (1997) *The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. Management Accounting*
- Fernando, R. H. (2015), *A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial – um estudo de caso*, Instituto Politécnico de Setúbal
- Ferreira, D. & Carlos, C. & Asseiceiro, J. & Viera, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados*. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.
- Fonseca, N. M. M. (2010), *Análise da Performance Financeira por Segmentos para a Nova Era da Indústria de Televisão*, ISCTE Business School
- Jordan, H., & Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015), *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. 10ª Ed. Lisboa: Áreas Editora
- Khemakhem, A. (1978), *Dinâmica da Gestão e Controle Orçamental*. Porto: Rés Editora.
- Kluge, J. & Stein, W. & Licht, T. (2002), *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey e Company*
- Lourenço, A. C. C. (2014), *O Papel dos Controlo de Gestão nas Organizações*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto
- Lourenço, T. A. V. (2014), *Gestão e Controlo de Custos numa Empresa Tecnológica*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Margerin, J. (1991), *A Gestão Orçamental – Como torná-la em utensílio de gestão*. Lisboa: EdiPrisma – Edições em Gestão, Lda.
- Martins, C. (2001), *O Controlo de Gestão e a Contabilidade*. 1ª Ed, Vislis Editores
- Mendes, A. F. C. (2015), *O Balanced Scorecard: Estudo de Caso da Empresa Hidromethos, Lda*, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
- Miranda, A. I. G. (2013), *O controlo de Gestão como fator de competitividade*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”

- Pezet, A. (2009), *The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. Accounting, Business & Financial History*
- Poeyras, A. I. (2009), *Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e da Criação de Valor*, ISCTE Business School
- Quesado, P. & Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012), *O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa. Revista de Contabilidade e Controladoria*
- Reis, H. & Rodrigues, J. (2015), *Gestão Orçamental*, 2ª Ed, Lisboa: Escolar Editora
- Russo, J. (2009) *Balanced Scorecard vs Tableau Bord. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas. Nº62*
- Santos, N. M. L. R. M. (2010), *Ferramentas e controlo de gestão: um factor de competitividade*, ISCTE Business School
- Silva, A. G.R. (2014), *Orçamentação e Desvios Orçamentais. Uma aplicação prática na Plural – Cooperativa Farmacêutica, CRL*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Silva, F. V. G. (1991), *Contabilidade Industrial*, 9ªEd. Lisboa: Livraria Sá da Costa.
- Sonae (2020). Acedido a 24 de Julho de 2019, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>
- Sonae Arauco (2019). Acedido a 15 de Setembro de 2019, disponível em <https://www.sonaearauco.com/pt/>
- Sonae Indústria. (2018). Relatório Anual – Demonstrações Financeiras Separadas e Consolidadas. Acedido a 18 de Setembro de 2019 , disponível em [https://www.sonaeindustria.com/fileManager/relatorio\\_e\\_contas/pdf\\_pt\\_13.pdf](https://www.sonaeindustria.com/fileManager/relatorio_e_contas/pdf_pt_13.pdf)
- Stedry, A. C. (1961), *Budget control and cost behavior*, New Jersey: Prentice Hall
- Tavares, C. T. (2014), *A Gestão Orçamental como Instrumento de avaliação de desempenho organizacional e apoio à decisão – o caso da associação WAVEC*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- Teixeira, A. B. S. D. & Teixeira, N. M. D. (2008), *O Controlo Orçamental – Estudo de Caso*; XVIII Jornadas Luso -Espanhola de Gestão.
- Weetman, P. (1996), *Management Accounting: An Introduction*. London: Pitman Publishing

*“A Importância da Gestão Orçamental para o negócio Sonae Arauco”*

- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.