

Ana Isabel Gomes Miranda

## **O controlo de Gestão como fator de Competitividade**

Mestrado em Gestão

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Relatório de Estágio orientado pelo Professor Doutor José Vaz Ferreira

Setembro 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## **Relatório de Estágio Curricular do Mestrado em Gestão**

### **Autor (a):**

Ana Isabel Gomes Miranda (200405090)

### **Entidade de Acolhimento:**

Revigrés – Indústria de Revestimento de Grés, Lda

Apartado 1, 3754-001 BARRÔ – Águeda

Telefone: +351 234 660 100



### **Supervisor da Entidade de Acolhimento:**

Dr. António Lopes Ferreira

### **Orientador de Estágio da FEUC:**

Professor Doutor José Vaz Ferreira

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer ao Dr. Lopes Ferreira pelo desafio de realizar o estágio no Departamento Administrativo e Financeiro, pela forma como me acolheu e integrou na sua equipa e pela sua enorme disponibilidade e compreensão durante todo o período de estágio.

Ao meu orientador da FEUC, Professor Doutor José Vaz Ferreira, muito obrigada pela enorme compreensão, disponibilidade e auxílio na elaboração do Relatório de Estágio.

Aos meus colegas de trabalho, Cristina, Tiago e Marco, muito obrigada por todo o tempo, paciência e disponibilidade. Vocês foram incansáveis no auxílio e transmissão de conhecimentos. Sofia, Vasco e Tiago obrigada pelo companheirismo e por me fazerem sentir em casa.

Telma, Carolina, Marisa, Flávia e Ana vocês foram um pilar importante durante todo este percurso, cada uma à sua maneira, estiveram sempre presentes nos momentos cruciais, obrigada pelo incansável apoio, durante toda esta etapa que agora termina.

Por fim, mas não menos importantes, quero agradecer à minha família e amigos, pelo constante acompanhamento e ânimo durante este trajeto.

A todos o meu muito obrigado, ficarei para sempre grata.

## **Resumo**

Numa economia globalizada e dinâmica, onde o constante desenvolvimento tecnológico se apresenta como uma realidade, que influencia a envolvente das empresas e as impede de prever com precisão o seu futuro, o grande desafio que se lhes impõe é reconhecerem, identificarem e tomarem decisões, em tempo útil, sobre os fatores de importância estratégica. Só assim, poderão garantir a sua continuidade e serão capazes de sustentar o seu desenvolvimento.

Perante esta realidade, a definição tradicional de estratégia com base na visão, missão e objetivos estratégicos, não é por si só garantia de êxito. É necessário que toda a estrutura organizacional crie e execute a estratégia, através de um processo de controlo de gestão adequado à realidade da empresa.

Para isso, o controlo de gestão tem à sua disposição um conjunto de instrumentos e atividades, que compõem o sistema de controlo de gestão, a partir do qual os gestores influenciam os restantes membros da organização a aceitarem e contribuírem para o desenvolvimento do plano de ação traçado.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, *Tableaux de Bord*, *Balanced Scorecard*

## **Abstract**

In a globalized and dynamic economy, where the constant technological development is presented as a reality, which influence the business environment and prevents them from accurately predict their future, the great challenge that requires is to recognize, identify and take decisions in good time about the factors of strategic importance. Only in this way, they can ensure their continuity and will be able to sustain its development.

Faced with this reality, the traditional definition of strategy based on vision, mission and strategic objectives, is not in itself a guarantee of success. It is necessary that all the organizational structure create and execute the strategy, through a process of appropriate management control to the reality of the company.

For this, the control management has at its disposal a set of tools and activities that make up the management control system, from which managers influence other members of the Organization to accept and to contribute to the development of the action plan.

**Key Words:** Management Control, *Tableaux de Bord*, Balanced Scorecard

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Principais diferenças entre o TDB e o BCS .....	14
Tabela 2 – Preço Médio das Matérias-Primas.....	31
Tabela 3 – Matriz de Classes de Escolha à saída da Unidade Produtiva .....	32
Tabela 4 – Análise da Percentagem de Primeira e STD.....	39
Tabela 5 – Análise Geral da Produção de 2012 .....	41
Tabela 6 - Clientes que compram Edicer .....	42
Tabela 7 - Vendas dos Produtos Base abertos no período 2010-2012 .....	43
Tabela 8 – Reflexo da nova tabela de preços .....	44
Tabela 9 - Vendas dos Produtos com novos PVP's .....	44
Tabela 10 – Cálculo do valor estatístico .....	49

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Ferramentas do Controlo de Gestão .....	5
Figura 2 – Basílica la Sagrada Família; Hotel Chancery Court; Kitano Clube “Sola” .....	20
Figura 3 – Localização Revigrés.....	20
Figura 4 – Edifício Comercial e Administrativo e Unidades de Produção .....	20
Figura 5– Organograma da Revigrés .....	21
Figura 6– Processo produção da Unidade 3.....	29
Figura 7 – Processo de Produção .....	38
Figura 8 – Decomposição dos produtos .....	42
Figura 9 – Formulário Intrastat .....	49

## **Índice de Siglas**

**FCS** – Fatores críticos de sucesso

**TDB** - Tableaux de bord

**BSC** – Balanced scorecard

**PTI** - Preços de transferência interna

**OP** – Ordens de produção

**OF** – Ordem de Fabrico

**OF's** – Ordens de Fabrico

**OD** – Operações Diversas

**SNC** – Sistema de Normalização Contabilística

**MP** – Matéria Prima

**PI** – Produtos intermédios

**PA** – Produtos acabados

**PM** – Preço Médio

**SIP** – Sistema de Inventário Permanente

**Ii** – Inventários iniciais

**If** – Inventários finais

**CMC** – Custo das Matérias Consumidas

**UP** – Unidade de Produção

**U1** – Unidade 1

**U2** – Unidade 2

**U4** – Unidade 4

**IVA**- Imposto sobre o Valor Acrescentado

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**NIF** – Número de Identificação Fiscal

**SAF-T** – Standard audit File for tax purposes

**Inconterms** – Internacional commerce terms

**SIP** – Sistema de inventário permanente

**INE** – Instituto nacional de estatística

**PVP** – Preço de venda ao público

**PALOP** – Países africanos de língua oficial portuguesa

# Índice

Introdução .....	1
Capítulo I - O controlo de gestão como fator de competitividade de uma organização .....	2
1.1. O controlo de gestão e a sua relevância .....	2
1.2. Os instrumentos do controlo de gestão .....	4
1.2.1. Instrumentos de pilotagem .....	5
1.2.1.1. Plano Operacional .....	6
1.2.1.2. Orçamentos e controlo orçamental.....	7
1.2.1.3. <i>Tableaux de bord</i> e <i>balanced scorecard</i> .....	9
1.2.1.3.1. <i>Tableaux de bord</i> .....	10
1.2.1.3.2. <i>Balanced scorecard</i> .....	12
1.2.1.3.3. <i>Tableaux de bord</i> vs <i>Balanced scorecard</i> .....	14
1.2.2. Instrumentos de comportamento .....	15
1.2.2.1. Centros de responsabilidade e avaliação de desempenho .....	16
1.2.2.2. Preços de transferência interna.....	17
1.2.3. Instrumentos de diálogo .....	17
Capítulo II - Caracterização da empresa de acolhimento .....	18
2.1. A empresa .....	18
2.2. A localização.....	20
2.3. A Estrutura Organizativa .....	21
2.4. Missão e Valores.....	22
Capítulo III – Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	23
3.1. Contabilidade .....	23
3.2. Financeira.....	24
3.2.1. Registo de valores e controlo de tesouraria.....	24
3.2.2. Reconciliações bancárias .....	25
3.3. Conferência de despesas .....	27
3.4. Inventários.....	27
3.4.1. Valorização dos produtos intermédios .....	28
3.4.2. Inventários à consignação .....	29
3.4.3. Imparidade em inventários.....	29
3.5. Variação do preço médio das matérias-primas .....	30
3.6. Informações e dados estatísticos .....	31



3.7. Produção .....	34
3.7.1. Controlo de produção – unidade 4 .....	34
3.7.2. Análise de choque – unidade 1 e unidade 2 .....	35
3.7.3. Análise da percentagem de lote maior da unidade 2 .....	36
3.7.4. Cálculo da percentagem de produção.....	36
3.7.4.1. Percentagem de primeira – U1 e U2 .....	37
3.7.4.2. Percentagem de primeira e STD – unidade 4.....	37
3.7.5. Análise geral da produção de 2012 .....	38
3.8. Vendas.....	39
3.8.1. Clientes que compram Edicer .....	39
3.8.2. Vendas do Produto base .....	41
3.8.3. Reflexo da nova tabela de preços (projeção) .....	42
3.8.4. Orçamento de vendas .....	43
3.9. Garantias .....	43
3.10. Atualização da base de dados.....	45
3.11. Inconterms.....	46
3.12. Outras atividades desenvolvidas .....	47
Reflexão Critica.....	49
Conclusão.....	50
Bibliografia .....	51
Anexos .....	52

## **Introdução**

De acordo com o Regulamento de Estágio Curricular do 2º Ciclo de Estudos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, o presente relatório tem como fundamento descrever o processo de aprendizagem que decorreu entre 15 Outubro de 2012 e 20 de Fevereiro de 2013, na empresa Revigrés – Indústria de Revestimento de Grés, Lda, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão. A realização deste estágio teve como objetivo a aplicação de conhecimentos académicos adquiridos na área financeira, de contabilidade e de controlo de gestão. O Estágio foi realizado no departamento Administrativo-Financeiro da Revigrés, localizado no Vale do Grou em Águeda, sob a orientação do Dr. Lopes Ferreira e sua equipa.

O controlo de gestão é muitas vezes olhado com desconfiança, o que cria barreiras à sua implementação no seio das organizações. No entanto, atualmente perante um contexto económico global e dinâmico, este deve ser visto como um meio de sustentação e desenvolvimento das empresas, visto que estas não conseguem ter uma certeza sobre o seu futuro, resultado das constantes alterações tecnológicas que colocam em permanente mutação o meio onde elas estão inseridas. Sendo o controlo de gestão um meio capaz de influenciar o comportamento dos gestores na procura de soluções individuais para atingir os objetivos estratégicos globais da organização, esta ferramenta adquire uma relevância extrema no seio das organizações, uma vez que, só um sistema de controlo de gestão adequado à realidade de cada organização permitirá o desenvolvimento e o sucesso.

Assim sendo, e visto que grande parte das tarefas realizadas no estágio se inseriram no âmbito do controlo de gestão, torna-se essencial começar este relatório com uma abordagem acerca da relevância atual do controlo de gestão. O capítulo I abordará a importância do controlo de gestão perante os obstáculos com que as empresas se deparam diariamente, assim como a relevância dos seus instrumentos ( pilotagem, orientação e diálogo) para as ajudar a atingir os seus objetivos.

Posteriormente, no capítulo II, será feita uma breve apresentação da empresa de acolhimento, realizando uma breve e sucinta referência sobre os principais acontecimentos históricos, localizando-a no espaço e fazendo alusão à missão e valores pelos quais a empresa se rege.

Finalmente, no capítulo III, serão descritas as tarefas realizada durante o estágio curricular, focando os objetivos que se pretendiam atingir com a realização das mesmas.

## **Capítulo I - O controlo de gestão como fator de competitividade de uma organização**

As empresas encontram-se, cada vez mais, integradas numa economia globalizada e dinâmica, onde os desenvolvimentos tecnológicos são uma constante. Esta envolvimento em permanente mudança não lhes permite ter uma certeza sobre o seu futuro, tornando extremamente necessário reconhecer os possíveis fatores de risco, de forma a combatê-los antecipadamente ou aproveitar e transformar esses fatores em oportunidades para a empresa.

Portanto, hoje em dia, uma definição de estratégia apenas baseada na visão, na missão e nos objetivos estratégicos da empresa não chega para atingir o sucesso e manter a empresa num nível competitivo. Atualmente, é necessário elaborar uma boa estratégia no seio da empresa, utilizando como meio um adequado processo de controlo de gestão que permita ter sempre em atenção os fatores distintivos da empresa.

### **1.1. O controlo de gestão e a sua relevância**

O controlo de gestão é um conceito relativamente recente no seio das organizações, embora a sua importância seja cada vez maior, visto ser uma fonte de informação extremamente útil e atempada que ajuda os gestores a decidir e a planear as atividades, a controlar as operações e a tomar decisões.

O controlo de gestão tem diversas funcionalidades, uma vez que permite um conhecimento atual e aprofundado da empresa, possibilitando adotar estratégias visando os objetivos e necessidades específicas da organização. Este processo abrange um conjunto de instrumentos e atividades, que formam o sistema de controlo de gestão, que difere muito de empresa para empresa, uma vez que este deve ser adequado à realidade de cada uma, ou seja, tendo em atenção a sua dimensão, o tipo de negócio, a cultura organizacional, o meio envolvente e mesmo o estilo de gestão praticado.

O controlo de gestão deve ser visto como “o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados” (Jordan et. al., 2011:19). O termo controlo não deve ter uma relevância isolada, visto que um sistema de controlo é muito mais do que um processo de “fiscalização”, pois este concede aos gestores um conjunto de informações que lhes permite tomar decisões e ações corretivas, em tempo útil, a fim de atingir o objetivo final.

O sistema de controlo de gestão deve ser visto, como um meio de desenvolver a empresa, uma vez que permite ajudar a controlar as atividades da empresa e a orientar na tomada de decisão por parte dos gestores, ajudando a obter uma visão focada no futuro em detrimento do passado, criando uma interajuda entre os colaboradores de forma a atingirem os objetivos pré-definidos.

O controlo de gestão numa empresa, só faz sentido, se este se encontrar ao serviço dos gestores e se a organização possuir uma estratégia delineada, ou seja, um sistema de controlo de gestão só se torna eficaz se for concebido e implementado com o envolvimento e a participação dos gestores operacionais, indo de encontro às suas reais necessidades e não apenas ao encontro do que o controlador de gestão (*controller*) acha adequado, uma vez que as duas perspetivas podem diferir. Só assim é possível estabelecer compromissos e influenciar comportamentos individuais de forma a atingirem os objetivos estratégicos da organização.

O *controller* deve compreender a realidade da organização e a sua globalidade, assim como a verdadeira necessidade de cada gestor. Após este processo de apreensão, deve então passar à conceção e implementação dos instrumentos de gestão apropriados, de forma dinâmica e adequada à realidade da empresa em cada momento, ou seja, tendo em atenção a evolução e o desenvolvimento da organização ao longo do tempo, de forma a ajustar o processo de controlo de gestão, de modo adequado a cada fase.

Entenda-se então por controlo de gestão o “conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et. al., 2011:21).

Para que o controlo de gestão seja eficiente e eficaz deve corresponder a 8 princípios, segundo Jordan et. al. (2011):

- Os instrumentos de controlo de gestão devem compreender objetivos de natureza financeira e não financeira.
- Tem de existir uma descentralização das decisões, uma delegação de autoridade e uma responsabilização.
- Tem de haver uma convergência dos interesses individuais de cada setor com os objetivos estratégicos da organização.
- Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como meio de ação e não apenas como meros resumos de documentos ou burocracia.

- Deve focar-se essencialmente no futuro, embora possa tratar de informação relativa ao passado.
- O controlo de gestão tem sobretudo uma natureza comportamental, ou seja, tem uma influência sobre os comportamentos das pessoas.
- O controlo de gestão leva a um sistema de incentivos, através de um sistema de sanções e recompensas.
- Os atores de primeira linha são os gestores operacionais em oposição aos controladores de gestão.

## 1.2. Os instrumentos do controlo de gestão

Para colocar em prática um bom sistema de controlo de gestão é necessário recorrer a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecer objetivos, a elaborar um plano para os atingir, a controlar e avaliar o cumprimento desses objetivos.

Os instrumentos necessários para desenvolver um sistema de controlo de gestão vão depender das características e da cultura da organização, assim como, do perfil dos gestores da empresa. Assim sendo, é necessário fazer uma análise à envolvente da empresa e averiguar os condicionalismos existentes, que vão depender da estratégia, dos objetivos e da sua visão futura.

O controlo de Gestão vai muito para além do tradicional sistema de contabilidade. Numa primeira fase terá um cariz mais histórico, depois evolui para uma fase onde serão elaboradas previsões de curto prazo, seguindo-se um alargamento para os vários instrumentos de controlo de gestão. Os instrumentos necessários ao controlo de gestão articulam todo o processo de fixação de objetivos, planeamento e acompanhamento dos resultados.

Os instrumentos de controlo de gestão podem ser:

- Instrumentos de pilotagem, ou seja, instrumentos que permitem ter dados atualizados e em tempo real, para tomar decisões sobre o rumo da empresa. Estes instrumentos são compostos pelo plano operacional, orçamentos, controlo orçamental, *tableaux de bord* e o *balanced scorecard*.
- Instrumentos de comportamento são aqueles que permitem orientar e influenciar o comportamento dos gestores no alcance dos objetivos globais da organização, tendo para isso à sua disposição três utensílios - a organização de centros de responsabilidade; avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e um sistema justo de preços de transferência interna.

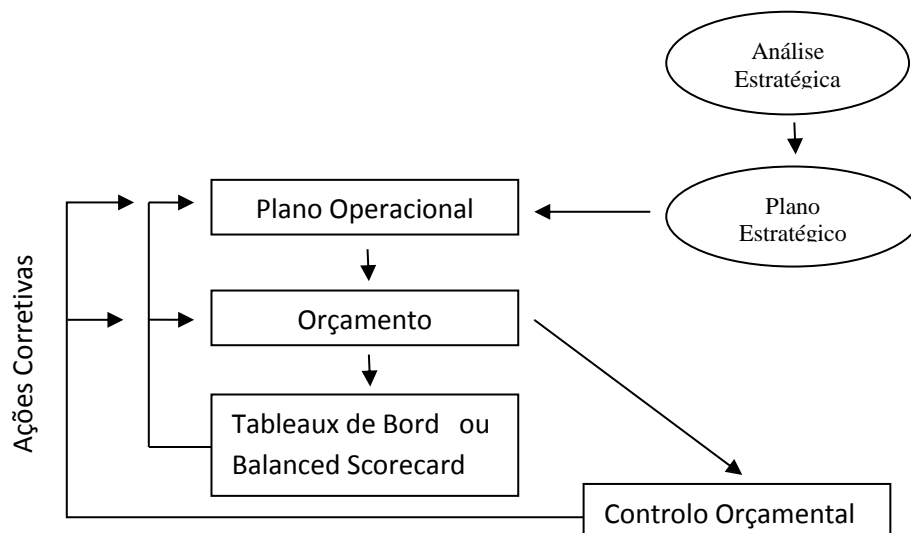
- Instrumentos de diálogo que são baseados em formas de comunicação, tais como relatórios, mapas e reuniões.

### 1.2.1. Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de pilotagem permitem aos gestores fixar objetivos, planejar e acompanhar os resultados, com base em dados atualizados em tempo útil. Os instrumentos de pilotagem nos quais os gestores se apoiam para tomar as suas decisões são o plano operacional, o orçamento e o seu respetivo controlo, o *tableaux de bord* e mais recentemente o *balanced scorecard*. Estes instrumentos possuem grande relevância ao fornecerem dados atuais que permitem tomar decisões atempadamente sobre as ações a praticar, com a finalidade de atingir os objetivos estipulados pela organização.

Para que se verifique uma eficácia nesses objetivos é necessário que durante a sua conceção e implementação, exista uma convergência entre a informação mensurável e os objetivos estratégicos da organização, pois caso isto não se verifique, poderá haver uma desconexão entre os objetivos individuais e os gerais, que poderá originar consequências inesperadas.

Figura 1 - Ferramentas do Controlo de Gestão



Fonte: Jordan, et. al. (2011:33)

### 1.2.1.1. Plano Operacional

O plano operacional é no fundo colocar em prática a estratégia definida no plano estratégico, estando este dependente das oportunidades e ameaças com que a empresa se defronta diariamente.

O plano estratégico resulta da necessidade de compreender qual o melhor sistema de controlo de gestão a implementar na organização, tendo em conta as características específicas da mesma, conduzindo à definição dos objetivos da empresa e da respetiva forma de os atingir. Assim sendo, a análise estratégica<sup>1</sup> tem em conta vários parâmetros, como o ambiente envolvente da empresa, o setor de atividade, forças e fraquezas da empresa, a concorrência, os clientes, os fornecedores, ameaças de novas entradas, produtos substitutos, os elementos da cadeia de valor e os fatores críticos de sucesso, que darão origem ao plano estratégico.

A capacidade de detetar oportunidades e de perceber quais os recursos necessários para as aproveitar, tendo sempre presente a disponibilidade desses recursos ou a sua capacidade para os obter, é um fator muito importante na criação do planeamento, para que a empresa vise o sucesso. Embora o planeamento sozinho não seja suficiente para delinear o sucesso de uma organização, ele é muito importante uma vez que dá uma perspetiva antecipada dos riscos e oportunidades com que a empresa se deparará. Sendo por isso, de extrema importância ter um bom planeamento, visto que a rápida evolução tecnológica aliada às constantes mudanças dos gostos e dos hábitos dos consumidores provocam um rápida obsolescência dos produtos.

Assim sendo, depois de elaborada uma rigorosa análise estratégica, é então necessário elaborar um plano operacional robusto, consistindo este na definição operacional da estratégia seguida pela empresa. O plano operacional procura fazer uma avaliação sobre a viabilidade dos objetivos estratégicos, definindo políticas comerciais, financeiras, de produção, de recursos humanos, de marketing que levam à exequibilidade e ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

A grande diferença entre o plano estratégico e operacional é a sua origem temporal, geralmente o primeiro centra-se no longo prazo (5anos) enquanto o segundo visa o médio prazo (3anos).

---

<sup>1</sup> Uma análise estratégica bem delineada deverá estar associada a uma Análise SWOT (*Strengths* – pontos fortes, *Weaknesses* - pontos fracos, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças), assim como a uma Análise das 5 Forças de Porter, ou seja, avaliar a rivalidade entre os concorrentes, o potencial de novas entradas, a pressão dos produtos substitutos, assim como o poder negocial dos fornecedores e dos clientes.

### 1.2.1.2. Orçamentos e controlo orçamental

O orçamento é um instrumento de gestão, de natureza previsional, que se traduz na operacionalização do plano operacional. O orçamento pode ser visto como uma ferramenta de implementação da estratégia, que mostra a forte ligação existente entre o planeamento e o orçamento. Este permite negociar, aprovar e estabelecer os objetivos e os respetivos planos de ação<sup>2</sup> relativamente a cada setor organizacional e à organização em geral.

Os orçamentos obrigam os gestores a pensarem o futuro e a avaliarem a evolução da empresa relativamente aos objetivos previamente fixados, podendo ser vistos como um compromisso por parte dos gestores operacionais em atingirem os objetivos a que se propuseram, os quais devem estar claros nos respetivos planos de ação. Os objetivos fixados devem ser exigentes, no entanto devem ser reais e alcançáveis, para que possam servir de motivação àqueles que terão por finalidade atingi-los.

Para a elaboração de um bom orçamento é necessário que os diversos departamentos da empresa colaborem e coordenem todo o trabalho durante o processo orçamental, a fim cumprirem eficazmente o plano de ação previamente definido. Não existe portanto, apenas um orçamento, mas sim um conjunto de orçamentos. Assim sendo, o “orçamento é um relatório dos resultados esperados e expressos de maneira quantificada. É a tradução em número de todos os outros tipos de planos.” (Caiado; 2003:572).

A elaboração do orçamento deve ter início com o orçamento de vendas, uma vez que será o volume de vendas que irá influenciar os diversos níveis de ação da empresa, sendo a ordem dos restantes orçamentos definida pela organização de acordo com os seus interesses e os seus centros de responsabilidade.

O orçamento de vendas deverá incluir as quantidades a vender por produto e/ou por cliente e o seu respetivo valor. Visto que a elaboração do orçamento está diretamente relacionada com o volume de vendas da empresa, a previsão da procura ganha especial importância no controlo de gestão, uma vez que vai servir de auxílio à elaboração dos orçamentos. Para qualquer empresa, “o ideal seria produzir exatamente aquilo que vai vender mas, exceto em casos muito especiais, isso não é possível” (Courtois et. al., 2006:65), no entanto é necessário antecipar com alguma precisão as futuras vendas da empresa. Assim sendo, as empresas devem apoiar-se num sistema de previsões de vendas fiáveis, que antecipe com a

---

<sup>2</sup> O plano de ação resulta das decisões que são tomadas sobre as atividades a realizar no próximo ano, tendo explícito os recursos a utilizar na obtenção dos objetivos.



menor margem de erro possível, as vendas futuras para um determinado período de tempo, para poderem assim definir quais as necessidades de produção, de forma a conseguir responder à procura de forma eficaz.

O orçamento dos custos comerciais deve incluir as despesas com o pessoal de marketing e das vendas, relativamente a despesas de deslocação e a despesas administrativas referentes a essas áreas.

O orçamento de produção deverá conter as quantidades a vender por tipo de produto, visto que através destas quantidades e com base na política de armazenagem dos produtos acabados, facilmente se obtém as quantidades necessárias a produzir. A fixação de unidades monetárias (custo de mão-de-obra, preço unitário de matérias-primas (MP), entre outros) permitirá a quantificação do orçamento de produção.

O orçamento de compras é elaborado com base nas necessidades de produção e na política de armazenamento das matérias-primas. Através destes, é necessário decidir qual a quantidade de matérias-primas a adquirir e qual o seu preço unitário. Este orçamento inclui as despesas de compra de MP e, por vezes, faz-se uma afetação (direta ou indireta) das despesas de aprovisionamento.

O orçamento de despesas de aprovisionamento deverá incluir as despesas de transporte, de conservação, de armazém, entre outras despesas administrativas. Uma vez na posse dos custos unitários de cada MP é possível finalizar o orçamento de produção. Para que os anteriores orçamentos sejam elaborados, é necessário que a direção de pessoal forneça as políticas de pessoal no que respeita a recrutamentos e elementos de custo, elaborando assim, previamente, o orçamento de despesas com o pessoal.

Após a elaboração de todos os orçamentos, o *controller* deve avaliar a coerência entre os orçamentos e fazer uma comparação com os dados históricos e da concorrência, procedendo posteriormente à consolidação da informação. Esta informação será de extrema relevância para a área financeira prever quais os recursos financeiros necessários. Sendo assim, “o orçamento, enquanto documento financeiro, é a tradução monetária dos planos de ação.” (Jordan, et. al, 2011:80). Traduz a valorização das diversas componentes económicas e financeiras de curto prazo, que vão permitir o controlo orçamental de um determinado período.

O controlo orçamental é um instrumento que permite acompanhar os objetivos e os respetivos meios de os atingir, estando estes definidos no plano e no orçamento. Sendo este

controle efetuado através da análise de desvios, esta deve ser vista como um meio de auxílio à tomada de decisão, ajudando a empresa a atingir os objetivos estabelecidos e a seguir a sua estratégia. Um controle ativo pressupõe a existência de previsões e orçamentos, como meios de avaliação e preparação do futuro. Sendo o orçamento um instrumento de fixação dos objetivos e dos meios de ação de curto prazo, o controle orçamental reside no prognóstico do que irá acontecer, quais os objetivos que se realizarão e de que forma.

A comparação entre os orçamentos e a realidade, evidenciando os desvios<sup>3</sup>, são um meio de avaliação dos desempenhos e um auxílio na tomada de decisão no que respeita a medidas corretivas. A análise de desvios irá conduzir à tomada de medidas corretivas, a fim de ultrapassar os desvios desfavoráveis, sendo também importante prever o tempo que levará estas medidas a surtirem efeito.

Um bom sistema de controle orçamental deve isolar o montante dos desvios por cada uma das causas e elaborar uma nova previsão anual, explicando as razões de tais desvios. Para isso, é necessário identificar as causas ou os fatores que deram origem a esses desvios, apurando a sua relevância, a fim de orientar a ação e responsabilizar os gestores.

Num contexto evolutivo em que é importante decidir e agir rapidamente, esta forma de pilotagem, assente no orçamento, tem como desvantagem a forma demorada como produz e facilita a informação. Este método concede informação apenas de cariz financeiro, o que isoladamente o torna limitado. A empresa pode estar a cumprir os objetivos estipulados, mas estar a hipotecar o seu futuro, se não estiver a ter em atenção a evolução do seu posicionamento no mercado (quota), a sua estrutura da carteira de clientes, os índices de satisfação dos seus clientes, a inovação, entre outros, que poderão levar ao afastamento dos objetivos estipulados no plano operacional, e conseqüentemente, dos objetivos estratégicos.

### **1.2.1.3. *Tableaux de bord e balanced scorecard***

Atualmente, as empresas operam numa economia em constante mutação e dinâmica, obrigando os gestores a terem especial atenção ao fator competitividade, a perceberem qual a evolução das suas atividades e a compreenderem de que forma a estratégia da empresa está a seguir o rumo pretendido.

---

<sup>3</sup> Os desvios, por si só, não implicam necessariamente uma alteração da estrutura do modelo implementado, pode ser suficiente o seu ajustamento através da realização de ações corretivas.

Os gestores necessitam de ter informação permanente acerca dos resultados obtidos pela empresa, para poderem atuar de forma rápida, a fim de terem um papel eficiente. Assim sendo, como meio de acompanhamento do desempenho pessoal e organizacional, é frequentemente utilizado o *tableaux de bord* (TDB), ou mais recentemente o *balanced scorecard* (BSC).

O TDB e o BSC são instrumentos que fornecem de forma rápida informação de gestão, tanto qualitativa como quantitativa, de natureza retrospectiva ou prospetiva. Focam um pequeno número de indicadores considerados importantes para cada área, onde qualquer ação realizada com os fatores presentes nos indicadores cria uma alteração nos respetivos resultados dessa área.

### **1.2.1.3.1. *Tableaux de bord***

O *tableaux de bord* é um instrumento de gestão com vista à ação, sintético, abreviado e contínuo, que transmite informações de controlo e de acompanhamento esquematizadas por centro de decisão, facilitando o diálogo entre os diversos órgãos da empresa, permitindo e ajudando na tomada de decisão por parte do gestor.

O TDB é um instrumento de pilotagem de carácter mais operacional, uma vez que cada gestor tem autonomia para identificar e seleccionar os indicadores que necessita para atingir os seus objetivos, os quais devem ir ao encontro dos objetivos gerais. Os indicadores seleccionados poderão ser transversais a mais que um centro de responsabilidade, o que originará uma negociação entre os gestores responsáveis, a fim de determinarem conjuntamente o objetivo a alcançar.

Sendo o TDB, um instrumento de gestão que pretende transmitir informação rápida com vista a atuar no curto prazo, segundo Jordan, et. al. (2011), tem por base característica específicas:

- Rapidez de processamento de informação, ou seja, esta deve estar disponível poucos dias após o período de análise. A rapidez resulta da exigência de ação, devendo assim privilegiar as estimativas em detrimento da contabilidade, visto não ser possível neste curto prazo de tempo recorrer aos dados contabilísticos.
- Contém dados históricos e previsionais, sendo alguns obtidos por estimativa para mais uma vez privilegiar a rapidez, uma vez que dados exatos não seriam obtidos de forma rápida.

- Contém indicadores diversificados que alargam a visão do gestor e permitem localizar de forma eficaz a área onde é necessário intervir.
- Muito Sintético, no entanto tem a possibilidade de ser desagregado, ou seja, contém o mínimo de indicadores necessários para o gestor acompanhar as variáveis essenciais do seu plano de ação. No entanto, este poderá ser desagregado com o objetivo de compreender qual o verdadeiro foco do problema.
- É muito frequente e desejavelmente permanente.

Resumidamente, o TDB caracteriza-se por ser um instrumento de diálogo entre os diversos níveis hierárquicos, de periodicidade frequente ou desejavelmente constante, que tem uma perspetiva mais operacional e de curto prazo, adaptando-se facilmente às necessidades de cada gestor, privilegiando a rapidez e a simplicidade em detrimento da exatidão. Este fornece informação passada e futura, baseada em dados de diversas naturezas, que se apresentam de forma sintética e comparativa, embora seja possível elaborar uma desagregação dos diversos indicadores com o objetivo de conhecer a verdadeira origem dos problemas.

A implementação do *tableaux de bord*, segundo Jordan et al. (2011) poderá ser através do método OVAR, o qual contempla cinco etapas que servem de suporte a todo o sistema e que serão, de seguida, enunciadas de forma resumida:

- Fase 1 – É importante compreender a estrutura da empresa, identificando as relações hierárquicas existentes, assim como os centros de decisão. Esta informação dará origem a um organograma de gestão.
- Fase 2 – Selecionar de forma sucinta os objetivos e as variáveis-chave de ação para cada centro de responsabilidade, garantindo a convergência entre os objetivos individuais e os gerais da organização.
- Fase 3 – Nesta fase são sugeridos os critérios que irão quantificar os objetivos e as variáveis-chave, construindo os indicadores fundamentais para esse efeito.
- Fase 4 – Os indicadores serão quantificados, isto é, vai-se apurar os valores dos indicadores.
- Fase 5 – Esta última fase diz respeito à apresentação e aspetos práticos do TDB. Para se verificar eficiência numa medida corretiva é necessário que ela seja tomada atempadamente, assim sendo o TDB tem de apresentar os indicadores quantificados dentro de prazos adequados. Os indicadores tornam-se de extrema relevância para a empresa, pois permitem acompanhar ou mesmo antecipar a evolução da atividade da mesma, assim como ajudam a tomar medidas corretivas, em tempo oportuno, como meio de atingir os objetivos previamente definidos.

### **1.2.1.3.2. *Balanced scorecard***

Na década de 90, grandes empresas americanas interessadas no desenvolvimento de um novo sistema de avaliação de desempenho, que substituísse o sistema tradicional baseado em indicadores financeiros, encomendam um estudo. No continente europeu, o alargamento da economia de mercado aos países de leste e o reforço de um ambiente competitivo, cria a necessidade de desenvolver novas ferramentas de medição e de acompanhamento do desempenho da empresa, proporcionando uma visão mais alargada, que contenha indicadores de curto e longo prazo, tendo em atenção diversas variáveis que transmitem fatores críticos e os relacionam com a estratégia.

Surge assim uma nova abordagem, que se traduz através do *balanced scorecard*, sendo este um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas – financeira, mercado, processos, aprendizagem/desenvolvimento. (Jordan, et al.; 2011).

Inicialmente, o BSC, não incluía os conceitos de “visão” e “estratégia”, visto ter sido concebido para a avaliação do desempenho organizacional, contudo este modelo sofreu alterações ao longo do tempo, uma vez que se constatou que ele estava a ser um utensílio usado para gerir a estratégia, e assim sendo, esses conceitos foram então introduzidos posteriormente. Agora, pode-se considerar o BSC como um instrumento do sistema de controlo de gestão que facilita a implementação da estratégia. Todavia, o mesmo não pode ser usado para definir a estratégia de uma organização.

Em 1996, com o objetivo de garantirem uma coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, Kaplan e Norton, transformaram o *balanced scorecard* num sistema de gestão da estratégia, passando então a suportar quatro processos de gestão (Jordan, et al.; 2011):

- Traduzir a missão e a visão em objetivos, metas e indicadores estratégicos e operacionais coerentes e articulados entre si. Construção de mapas e indicadores estratégicos que identifiquem os Fatores críticos de sucesso (FCS) nas várias perspetivas. Os gestores através de uma sequência de relações de causa-efeito, que induz um determinado resultado, definem as ações e os indicadores.
- Comunicar a missão, visão e objetivos estratégicos através de diversos canais (reuniões, comunicados, entre outros) e pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, fomentando assim o alinhamento entre os objetivos globais e os objetivos individuais e dos centros de responsabilidade.

- Sendo os recursos humanos, físicos e financeiros limitados em qualquer empresa, é necessário atribuir esses recursos aos processos ou áreas mais críticas de sucesso da estratégia definida. O BSC permite evidenciar essas áreas ou processos, possibilitando assim uma melhoria na afetação dos recursos disponíveis. Essa afetação de recursos, também permite uma melhoria no processo de orçamento dos respetivos centros de responsabilidade.
- O BSC está estruturado no princípio de causa-efeito entre indutores de desempenho e resultados, de acordo com a estratégia definida e com a perceção dos gestores, ou seja, é baseado em hipóteses. No entanto, num ambiente competitivo e em constante mudança, o modelo estabelecido numa organização deve ser regularmente revisto, testado e validado, o que ajuda a compreender melhor a estratégia e os FCS e/ou os objetivos e indicadores.

Este novo modelo, para além da tradicional perspetiva financeira (ou do acionista) passa a integrar três novas perspetivas de carácter não financeiro (dos clientes; dos processos internos; e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional), também estas constituem uma importante relevância para a obtenção dos objetivos financeiros. Por sua vez, o sucesso financeiro determina o êxito destas variáveis não financeiras, criando um ciclo de interdependência entre as variáveis financeiras e as não financeiras. O incumprimento de um ou mais objetivos no âmbito de uma das perspetivas vai condicionar o seu funcionamento, originando um desequilíbrio do BSC, e conseqüentemente um afastamento dos objetivos estratégicos definidos de acordo com a missão e a visão da empresa.

O BSC pretende fazer a ligação entre o controlo operacional (curto prazo) e a estratégia (longo prazo), focando-se nos fatores críticos na execução da estratégia, permitindo o acompanhamento da evolução da atividade da empresa e da estratégia através das diferentes perspetivas. É um instrumento recente que faz a ligação das atividades operacionais à estratégia, através de um conjunto de indicadores criados, tendo em mente diversas perspetivas de análise.

A metodologia do BSC enfoca o seu funcionamento na importância das relações causa e efeito, entre as quatro perspetivas, objetivos, metas e indicadores, ajudando os gestores a fazer escolhas e a tomarem decisões na prossecução dos objetivos e, conseqüentemente, na realização da visão estratégica.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007:467), a sua implementação envolve quatro passos:

- Definição da estratégia;
- Definição das medidas que suportem a estratégia;
- Integração das medidas no sistema de gestão;
- Revisão frequente das medidas e resultados.

### 1.2.1.3.3. *Tableaux de bord vs Balanced scorecard*

O TDB e o BCS são dois importantes instrumentos de gestão, que apresentam características semelhantes, servindo de auxílio aos gestores na implementação e desenvolvimento das estratégias definidas pela organização, ajudando-os a gerir a performance dos diversos centros de responsabilidade que constituem a organização.

No entanto, existem aspetos que tornam os métodos diferentes. O quadro que se segue apresenta as diferenças mais relevantes entre o TDB e o BCS.

**Tabela 1 – Principais diferenças entre o TDB e o BCS**

<b>Tableaux de bord</b>	<b>Balanced scorecard</b>
Método francês do século XX.	Método americano da década de 90.
Modelo direcionado para o nível operacional, não dando uma visão global da organização.	Modelo que foca a estratégia, oferecendo uma visão global da organização.
Modelo livre e aberto.	Modelo pré-formatado e orientado.
Não existe uma linha orientadora para a construção dos indicadores.	Dispõe de ferramentas que auxiliam a construção dos indicadores.
Os objetivos são definidos pelos gestores dos respetivos centros de responsabilidade.	Os objetivos são estabelecidos do topo para a base.
Método implementado com base no conceito OVAR.	Método implementado com base no conceito fator crítico.

Fonte: elaboração própria baseada em Jordan; et al; 2011

A origem do TDB remonta ao início do século XX em França, sendo por isso influenciado pela cultura e ideologia francesa, enquanto o BSC é mais recente, tendo surgido nos Estados Unidos na década de 90 e sendo por isso influenciada pela ideologia e cultura anglo-saxónica.

Enquanto o TDB tem o seu foco direcionado para o nível operacional, não apresentando uma visão global da empresa, o BSC foca-se na estratégia, oferecendo uma visão global da organização. No TDB os objetivos são definidos pelos gestores dos respectivos centros de responsabilidade, pois parte do princípio que são estes os que melhor conhecem o ambiente que os rodeia. No BSC os objetivos são estabelecidos do topo para a base, ou seja, dos gestores de topo, para os gestores operacionais.

O TDB pode ser considerado um modelo livre, uma vez que não explicita as áreas de atuação, sendo construído em função dos objetivos e dos planos de atuação, através de variáveis-chave, que levam à construção dos indicadores. O modelo é aberto e livre, apelando à intuição e experiência dos gestores para obter o melhor caminho rumo aos objetivos estratégicos. Por sua vez, o BSC é um modelo influenciado pelas cinco forças de Porter, uma vez que é através da estratégia que são definidos os objetivos e os fatores críticos. É a partir destes, que são criados os indicadores e os planos de ação. O modelo é de certa forma pré-formatado e orientado, baseando-se nas quatro perspectivas, o modelo ajuda o gestor a escolher o caminho correto para implementar a estratégia.

Enquanto na sua implementação o TDB utiliza o conceito OVAR, ou seja, parte do pressuposto que a ação a realizar sobre a variável-chave vai condicionar o resultado/objetivo final, o BSC utiliza o conceito de fator crítico como condicionantes para a realização dos objetivos. No TDB não existe uma linha orientadora para a construção dos indicadores, enquanto o BSC dispõe de ferramentas de auxílio à construção dos indicadores.

### **1.2.2. Instrumentos de comportamento**

Estes instrumentos surgem como meio de orientação do comportamento dos diversos gestores para o objetivo final da empresa, isto é, dar condições aos vários gestores para guiar a gestão do seu setor na direção dos objetivos finais da organização. Os três instrumentos de comportamento mais utilizados são:

- a organização dos centros de responsabilidade,
- avaliação de desempenho
- os preços de transferência interna (PTI).



### 1.2.2.1. Centros de responsabilidade e avaliação de desempenho

A organização em centros de responsabilidade<sup>4</sup> diz a cada gestor qual a sua missão, os objetivos a atingir e qual a sua área de decisão. Os critérios de avaliação de desempenho dependerão do centro de responsabilidade e é de extrema importância avaliar somente os elementos que são da responsabilidade de cada um. Geralmente, os centros de responsabilidade não são autónomos, utilizando produtos e/ou serviços de outros centros de responsabilidade. Estas transferências internas deverão ser medidas através dos PTI, podendo estes se traduzir numa ajuda preciosa na avaliação dos respetivos centros de decisão.

A gestão deve ter como finalidade a gestão eficaz e eficiente dos diversos centros de responsabilidade, ou seja, cada centro de responsabilidade deve preocupar-se em atingir os seus objetivos (eficácia), minimizando os recursos utilizados (eficiência). A medição da eficácia e eficiência dos centros de responsabilidade está dependente do seu estatuto, visto que se encontra diretamente relacionado com o seu poder de decisão e com a sua liberdade de ação.

Existem quatro tipos de centros de responsabilidade que devem ser usados, devendo ter um gestor responsável pelas atividades e desempenho destes. Esses centros definem-se como:

- Centro de custos (ou de despesas) que são aqueles onde apenas se faz a mensuração dos *inputs* em unidades monetárias, ou seja, aqueles que apenas medem os custos que decorrem da atividade.
- Centro de receitas (ou de proveitos) que estão geralmente relacionados com o departamento comercial e de marketing, onde a sua atividade é medida pelo seu *output* (volume de vendas), tendo como referência para a medir e avaliar o desempenho o orçamento de vendas ou a quota de mercado.
- Centro de resultados é a unidade organizacional onde a sua performance é analisada em função dos seus proveitos e gastos. O responsável tem autonomia para combinar as diversas variáveis de proveitos e gastos, para obter um determinado resultado.
- Centro de investimentos são centros de resultados com a responsabilidade alargada a ativos e passivos.

A diferença entre os vários centros de responsabilidade está na forma como são medidos os *inputs* e *outputs* de cada um, tendo em atenção as especificidades das suas atividades, para o efeito de controlo e avaliação.

---

<sup>4</sup> “Um centro de responsabilidade existe para atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuem para a realização dos objetivos globais da organização” (Jordan, et al. (2011:298).

A organização de uma empresa em centros de responsabilidade só terá sentido se forem avaliados os seus desempenhos, de forma a orientar o comportamento dos gestores na persecução dos objetivos individuais e estratégicos da empresa.

### **1.2.2.2. Preços de transferência interna**

Como já foi referido anteriormente, os centros de responsabilidade não são autónomos, utilizando produtos e/ou serviços de outros centros de responsabilidade. A fim de valorizar essas transferências internas existem os PTI, que para além de permitirem essa valorização também é muito útil como meio de orientação do comportamento dos gestores operacionais.

Os preços de transferência interna são utilizados para valorizar as transações de bens e serviços entre um determinado centro de responsabilidade. O estabelecimento dos PTI a utilizar, nem sempre é fácil. Estes devem ser fixados, pelo preço de mercado, sempre que possível, realizando um ajustamento tendo em conta o facto de não existirem custos financeiros associados. No caso de não ser possível, deve se utilizar o custo padrão. Embora existam outras formas de estabelecer os PTI, elas não são recomendadas.

Os PTI têm como objetivo regular o funcionamento entre os centros de responsabilidade e os recursos consumidos. Servem também para dar informação que ajudará a motivar o gestor na tomada de decisão sobre a melhor relação gasto-proveito.

No entanto, um sistema de gestão que seja baseado nos PTI só será bem sucedido se for equitativo, simples de utilizar e compreendido pelos gestores. Este deve traduzir o justo valor do bem ou serviço transacionado entre os centros de responsabilidade.

### **1.2.3. Instrumentos de diálogo**

É importante e necessário durante o processo de controlo de Gestão criar diálogo, sendo os instrumentos de diálogo as reuniões e os relatórios que tem com finalidade transmitir as diversas fases desse processo. É portanto, de extrema importância que o *controller* incentive o diálogo entre os gestores.

## **Capítulo II - Caracterização da empresa de acolhimento**

Este capítulo terá como finalidade localizar e apresentar a entidade de acolhimento, a Revigrés – Indústria de Revestimento de Grés, Lda. Apresentando uma breve referência relativa aos dados históricos mais relevantes, assim como, à sua missão, visão e valores que guiam toda a sua atividade.

### **2.1. A empresa**

Fundada em 1977, num período conturbado da nossa história, o pós 25 Abril, a Revigrés – Indústria de Revestimento de Grés, Lda, desde logo se tornou uma empresa de referência no panorama nacional. A aposta em investimentos de relevo, de onde se pode destacar a unidade de investigação e desenvolvimento, foi desde o início um princípio base, com vista a alcançar a competitividade não só a nível interno, mas também além fronteiras.

Decorria o ano de 1978 quando se iniciou a produção, convertendo a empresa num grande centro empregador na região. Apenas três anos após o início da sua atividade, foi inaugurado o edifício administrativo e criada uma segunda linha de produção, a qual duplicou a sua capacidade fabril, refletindo uma melhoria e um aumento da sua eficácia de resposta. Este investimento traduziu-se num reforço da quota de mercado e consequentemente num aumento das vendas, o que levou à abertura da primeira delegação da empresa, em Lisboa.

Ano após ano, foram realizadas sucessivas melhorias nos equipamentos implantados, sempre com o objetivo de melhorar a eficiência energética, aumentar a capacidade, melhorar a qualidade dos seus produtos e inovar. A aposta num design moderno e arrojado dos seus produtos impulsiona a empresa para uma posição de liderança no sector cerâmico nacional e no mercado de exportação.

Em 1983, a Revigrés é a primeira empresa portuguesa a patrocinar um clube de futebol da 1ª Divisão – Futebol Clube do Porto, aposta essa que se refletiu num aumento da sua notoriedade a nível nacional e internacional.

A empresa foi muitas vezes pioneira na introdução de novas tecnologias no setor em Portugal, como foi exemplo, a tecnologia de monoczedura de revestimentos cerâmicos (azulejos em monoporosa), em 1989. Sendo também a primeira empresa do setor de pavimentos e revestimentos cerâmicos, em 1995, a obter o Certificado de Qualidade, pelo Instituto Português da Qualidade.

Ao comemorar o seu 20º aniversário, reforça a sua dimensão comercial ao inaugurar o seu edifício comercial, que inclui o *showroom*, assim como uma sala de exposições no centro de Lisboa. O edifício comercial, à semelhança dos seus produtos, é em si, uma aposta na inovação e modernismo, tendo sido o edifício projetado pelo conhecido arquiteto Siza Vieira.

Em 1997, a empresa iniciou um novo período aquando da saída do seu presidente e impulsionador, o engenheiro Adolfo Roque, iniciando aí um novo modelo organizativo que vigora até ao presente.

O design, a inovação, a qualidade, o serviço e uma forte política ambiental são os princípios orientadores dos seus projetos. A empresa aposta forte na investigação, na eco-inovação, na produção de produtos multifuncionais e energeticamente eficientes, procurando assim, participar ativamente na construção de um futuro sustentável. Esta aposta tem sido reconhecida através da atribuição de inúmeros prémios e certificados derivados da sua exemplar atuação no mercado. O Certificado do Sistema de Gestão Ambiental da APCER é atribuído à empresa em 2009. Dois anos depois, ao receber o certificado de Responsabilidade Social, volta a ser pioneira ao ser a única empresa do setor a adquirir este certificado. Em 2012, mais uma vez, volta a estar na linha da frente ao receber a Certificação pelo Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). No corrente ano, a empresa acaba de receber o Certificado Ponto Verde, referente à gestão de resíduos e embalagens. No que respeita a prémios podemos destacar o Prémio Europeu de Gestão e Design, uma vez que é a única empresa europeia do sector cerâmico a ter esta distinção; o Prémio de Eficiência Energética; Prémio ALFA e ORO, sendo em Espanha, a única empresa estrangeira a receber esta distinção pela Sociedade Espanhola da Cerâmica e Vidro.

Reconhecida nos quatro cantos do mundo, a Revigrés está presente nos cinco continentes com inúmeros projetos emblemáticos, como são exemplo, a Basílica da Sagrada Família, em Barcelona, para a qual desenvolveu produtos específicos; os Hotéis Chancery Court em Londres; o Kitano Clube “Sola” - Kobe, no Japão; o Aeroporto de Vnukovo, em Moscovo – Rússia; Estádio Alvalade XXI; Estádio do Dragão, entre muitos outros. “A Revigrés foi constituindo um curriculum de assinalável relevância, acumulando prémios e distinções que a confirmam como uma referência a nível internacional.”

**Figura 1 – Basílica la Sagrada Família; Hotel Chancery Court; Kitano Clube “Sola”**



Fonte: [www.revigres.pt](http://www.revigres.pt)

Ao longo do seu percurso, a empresa foi criando uma gama extensa de produtos que vão ao encontro das tendências de construção e de arquitetura mundiais, encontrando-se permanentemente num processo de inovação e a criação de novos produtos, com o objetivo de satisfazer eficazmente as expectativas do seu público-alvo.

## 2.2. A localização

**Figura 2 – Localização Revigres**



Fonte: [www.revigres.pt](http://www.revigres.pt)

A empresa está localizada desde 1977, na Zona Industrial do Barrô, no Vale do Grou, em Águeda. Estando aqui localizada toda a parte fabril, que é constituída por quatro unidades de produção, ou seja, a Unidade 1, Unidade 2+3, a unidade 4 e a unidade 5, tendo esta distribuição o intuito de flexibilizar a produção e ajudar a colmatar problemas. Neste local encontram-se ainda localizados os departamentos administrativos e a área comercial, a qual inclui um showroom, onde está disposta toda a gama de produtos à disposição dos clientes.

A empresa conta ainda com uma delegação em Lisboa, com escritórios e um showroom, onde também é possível ter acesso a toda a gama de produtos.

**Figura 3 – Edifício Comercial e Administrativo e Unidades de Produção**



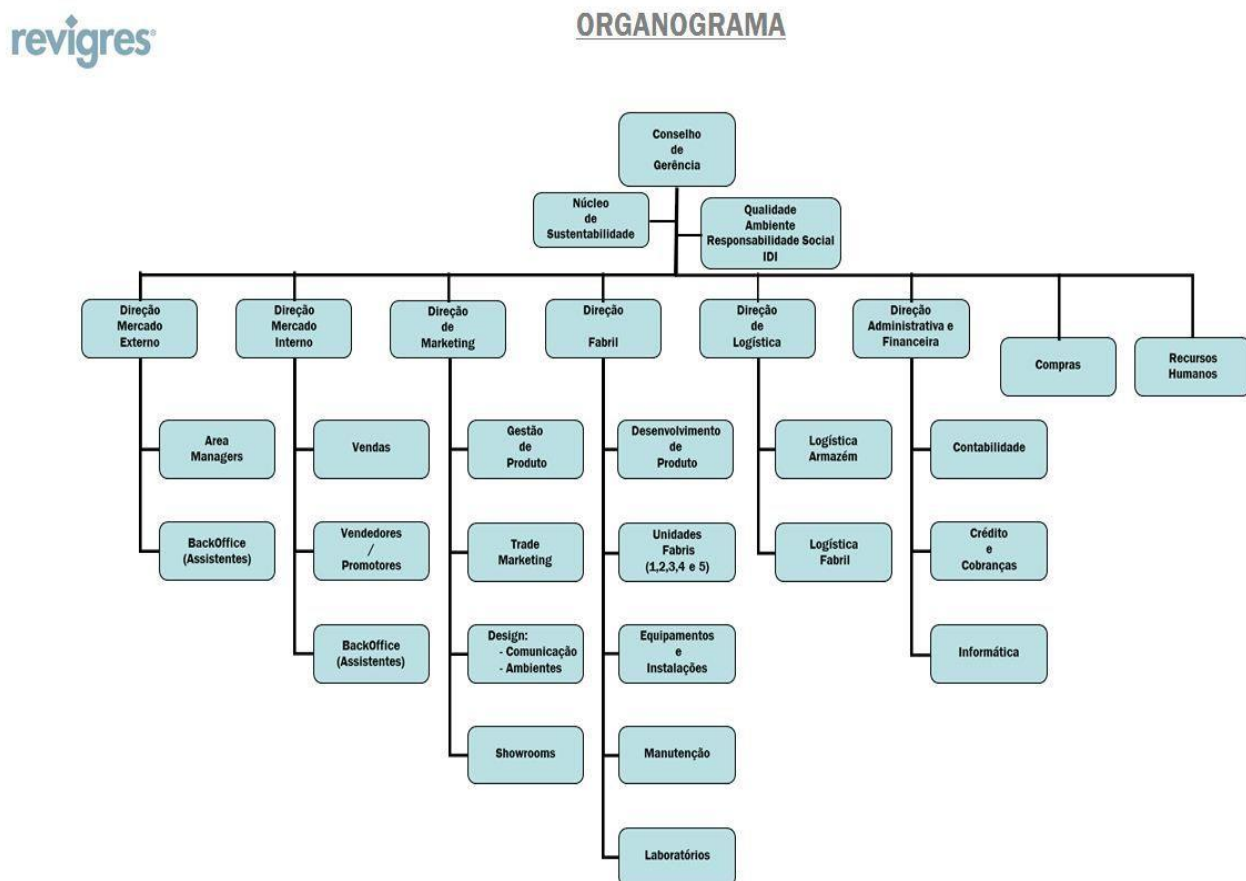
Fonte: [www.revigres.pt](http://www.revigres.pt)

### 2.3. A Estrutura Organizativa

Durante os primeiros 30 anos, a empresa contou com o impulso e presidência do seu fundador, o engenheiro Adolfo Roque. Com a sua saída em 2007, a empresa iniciou uma nova fase, recorrendo a um novo modelo organizativo.

Na parte fabril, para além das unidades de produção já referidas, ainda contém entre outras secções de apoio, o departamento de qualidade, a manutenção e a logística. No que respeita à parte administrativa a gerência é atualmente composta pelo comendador Augusto Gonçalves, Dra. Paula Roque e Engenheiro Paulo Conceição. Estando esta área subdividida como se pode ver no organograma a baixo apresentado.

Figura 4 – Organograma da Revigrés



Fonte: Disponibilizado pela empresa

## 2.4. Missão e Valores

Segundo a empresa, a sua missão é “Ser a empresa líder do setor cerâmico, apostando fortemente no Design, na Inovação, na Investigação, na Qualidade Total, e no Serviço ao Cliente, procurando atingir elevados níveis de performance e rentabilidade, de forma sustentável. Reunir uma equipa coesa e orientada para novos desafios, de forma a explorar novas soluções para as exigências de estética e de bem-estar emergentes, e dar resposta às novas estratégias ambientais para a construção sustentável.”, como se pode ler no site da empresa – [www.revigres.pt](http://www.revigres.pt) (Fevereiro 2013).

A empresa encontra-se permanentemente a inovar, criando novas ideias e explorando novas soluções, de forma sustentável, tendo como finalidade antecipar as necessidades estéticas e de bem-estar do mercado em constante mudança. Esta constante inovação conjugada com a qualidade e com a tentativa de manter os seus produtos a preços competitivos constitui um ponto fundamental para atingir a satisfação do cliente e manter um bom relacionamento com ele.

A empresa continua a ser uma referência no setor, mantendo um vasto mercado tanto a nível nacional como internacional, para isso, foi desde sempre muito exigente com a permanente atualização das suas tecnologias e com a criatividade estética dos seus produtos.

A nível interno, os principais valores defendidos são o espírito de equipa “comunicando, partilhando e estabelecendo parcerias, valorizando o “nós”, na prossecução dos objetivos da empresa”; a honestidade promovendo uma atuação com base na ética e na responsabilidade; orientação para os resultados, sendo “uma equipa empenhada, eficiente e zela pela realização de metas ambiciosas que permitam superar as expectativas”. – [www.revigres.pt](http://www.revigres.pt) (Fevereiro 2013).

## **Capítulo III – Atividades desenvolvidas durante o estágio**

O estágio foi inserido na área administrativa-financeira da Revigrés. A aprendizagem inicial teve como objetivo a integração e percepção de funcionamento da respetiva área, para isso foi necessário conhecer o software de gestão adotado pela empresa - RCsoft – assim como os procedimentos internos.

O programa RCsoft contém várias aplicações, as quais serão constantemente abordadas durante este capítulo, visto serem uma preciosa ajuda no desenvolvimento das tarefas, constituindo um meio fundamental na assistência da contabilidade e do controlo de gestão. Este software contém várias aplicações que permitem consultas sobre contabilidade, produção, vendas, produto, etc. Permitindo ainda à empresa ficar com uma base de dados sobre o histórico das suas operações, que poderá ser consultado a qualquer momento de forma rápida e fácil.

As atividades realizadas durante o estágio focaram-se essencialmente em práticas de contabilidade e de controlo de gestão.

### **3.1. Contabilidade**

Os lançamentos contabilísticos estão presentes no decorrer da normal atividade de qualquer área financeira, devido à necessidade de mensuração do seu património. Para esse efeito, são agrupados os valores patrimoniais em classes com características comuns, surgindo assim a noção de conta, que é o “conjunto de elementos patrimoniais expresso em unidades de valor” (Borges, et.al.;2003).

À semelhança do que se verifica em Portugal, também na Revigrés o registo dos movimentos de cada conta é feito segundo o Método Digráfico. Este método parte do pressuposto que a cada débito corresponderá um crédito de igual valor, ou seja, um registo a débito numa conta origina um registo a crédito numa ou mais contas e vice-versa, para que o valor a débito(s) corresponda sempre ao mesmo valor a crédito(s).

Os lançamentos efetuados durante o estágio curricular obedeciam a estas regras e estavam relacionados com as operações diversas realizadas todos os meses. As operações diversas tinham por base documentos bancários que abrangiam múltipla informação, desde pagamentos a fornecedores, recebimentos, despesas com portagens, juros (credores e devedores), imposto selo, entre outros.



Os lançamentos contabilísticos são realizados em duas etapas, primeiro são contabilizados manualmente segundo o Método Digráfico e de acordo com o SNC, registando graficamente os débitos à esquerda e os créditos à direita, numa segunda fase são introduzidos no subprograma Contabilidade do Software da RCSoft.

A diferença entre o débito e o crédito de cada conta, é o saldo dessa conta, que pode ser saldo devedor - caso o total de débitos seja superior ao total de créditos, ou saldo credor caso se verifique o oposto, podendo ainda o saldo ser nulo no caso em que os débitos e os créditos sejam exatamente iguais.

Para além dos lançamentos considerados normais, na prática corrente de qualquer empresa, ou seja, os lançamentos referentes à contabilidade geral, na área administrativa-financeira da Revigrés, também é usada como prática corrente a contabilidade analítica, sendo portanto efetuada uma movimentação da conta de fluxos de caixa, caso nos apresentaremos perante uma conta da classe 1, ou uma conta do centro de custo, caso a conta seja da classe 6 ou 7. Esta prática torna-se vantajosa, visto ser possível regularmente averiguar os respetivos fluxos de caixa e movimentos nos centros de custo.

## **3.2. Financeira**

Segundo o SNC, a Classe 1 – Meios Financeiros Líquidos, “destina-se a registar os meios financeiros líquidos que incluem quer dinheiro e depósitos bancários quer todos os ativos e passivos financeiros mensurados ao justo valor, cujas alterações sejam reconhecidas na demonstração de resultados” (Costa, Alves, 2013).

### **3.2.1. Registo de valores e controlo de tesouraria**

A caixa - conta 11 – “inclui os meios líquidos de pagamento, tais como notas de banco e moeda de curso legal” (Costa, Alves, 2013). Embora estes devam ser imediatamente depositados, os cheques ou vales postais, podem a título excepcional, constar no saldo de Caixa, enquanto não são devidamente depositados.

Sendo a caixa composta por meios líquidos de pagamento, deve ter um controlo regular dos seus valores. Os valores recebidos pela empresa respeitantes a vendas a dinheiro são regularmente depositados. Posteriormente, anexa-se o talão de depósito bancário e os respetivos triplicados das faturas que originaram esses valores. Em cada triplicado de fatura é registado o

tipo de pagamento, sendo no caso dos cheques registado também número e a entidade bancária correspondentes a esse pagamento.

Tendo por base esses documentos é feito um mapa em excel dos registos de valores e controlo de tesouraria – Anexo 1, onde fica registado os valores recebidos em dinheiro, cheque ou através de transferência bancária. No que respeita aos cheques registamos o seu emitente, a entidade e o valor respeitante a cada um. Neste mapa consta ainda o número das faturas que originaram esses valores e a entidade bancária onde foram depositados.

### **3.2.2. Reconciliações bancárias**

As reconciliações bancárias são um elemento de controlo extremamente importante, que tem como objetivo confrontar os valores da contabilidade da empresa com os valores apresentados pelo banco através do extrato bancário mensal. Estas devem ser efetuadas mensalmente, visto serem um meio útil e eficaz de averiguar a existência de erros ou omissões por parte da empresa, do banco, ou mesmo de ambos.

Para a realização desta tarefa, temos à nossa disposição várias ferramentas, que nos permitem de forma fácil e objetiva a realização das respetivas reconciliações bancárias. Mensalmente, as entidades bancárias enviam para a empresa os extratos relativos à nossa conta corrente, no caso de isso não se verificar atempadamente temos como alternativa recorrer aos extratos bancários online.

No que respeita ao extrato da contabilidade utilizávamos a aplicação Consult32, que é uma ferramenta do programa RCsoft que nos permite fazer consultas relativas à nossa contabilidade, que entre outras funcionalidades consente a consulta dos saldos das respetivas contas de Depósitos à ordem (classe 12). Esta mesma aplicação ainda é útil neste processo ao possibilitar realizar pesquisas de valor em determinada data, permitindo de forma rápida chegar ao movimento que foi efetuado e visualizá-lo.

Conjugando os documentos que deram origem a determinado lançamento com os lançamentos que realmente foram efetuados na contabilidade facilita a compreensão ou a justificação para a existência de disparidades entre o saldo apresentado pelo banco e o saldo apresentado pela empresa.

Para a realização desta tarefa, temos ainda à disposição outra aplicação do RCsoft – MVCC - que nos permite ver os movimentos da conta corrente de clientes, fornecedores,

contratos de leasing, entre outros, auxiliando a percepção de determinadas operações entre a empresa e outra entidade, tendo por intermediário uma entidade bancária, como é o caso de cheques emitidos/recebidos ou transferências bancárias realizadas.

O Método utilizado na empresa para a realização das conciliações bancárias é a comparação manual entre o extrato bancário e o extrato contabilístico, tendo como ferramentas de ajuda para o desenvolvimento deste processo, as acima mencionadas.

Numa primeira fase, é verificado se todas as discrepâncias reportadas do mês anterior foram totalmente corrigidas, fazendo a comparação entre essas e o extrato da contabilidade e do banco, respetivamente. Numa segunda fase é então feita a comparação entre o extrato bancário e o extrato da contabilidade.

Após estas comparações e no caso se verificarem diferenças entre os extratos, procedemos ao preenchimento de um ficheiro em Excel – Anexo 2, que é composto por duas tabelas interligadas. No preenchimento destas tabelas, partimos do saldo da contabilidade para chegar ao saldo do banco. Tendo em conta as disparidades verificadas anteriormente, procedemos então ao preenchimento da tabela “valores contabilizados ainda não apresentados no banco” e “valores contabilizados no banco e ainda não apresentados pela empresa”. A cada registo, vai corresponder uma justificação do motivo que a causou, para isso, numa primeira fase é analisado o extrato bancário do mês seguinte, a fim de verificar se não se trata apenas de uma discrepância temporal, caso não seja esse o motivo, recorreremos então às ferramentas anteriormente referidas e analisamos os documentos referentes às operações em causa.

Depois de se encontrarem justificadas todas as disparidades verificadas entre a contabilidade e o banco e se averiguarmos que as diferenças entre os dois extratos não dizem respeito apenas a diferenças temporais, procedemos ao preenchimento de outra tabela em Excel – Anexo 3, onde colocamos todas as operações a contabilizar ou a retificar. No preenchimento deste segundo ficheiro, os lançamentos das retificações são feitos através de dois métodos: por estorno, ou seja, procedemos à anulação do lançamento que foi indevidamente realizado, seguido do lançamento que deveria ter sido efetuado; ou pela diferença verificada entre o que foi realmente lançado e o que deveríamos efetivamente lançar. No caso da disparidade encontrada se dever à omissão por falta de lançamento, procedemos à devida classificação e lançamento. Para além do lançamento normal da conta com o respetivo valor, também é movimentada uma conta de fluxo de caixa, no caso de estarmos perante uma conta da classe 1, utilizando a empresa a classe 0 para esse efeito, ou uma conta da contabilidade analítica, caso estejamos perante uma conta da classe 6 ou 7, utilizando a empresa para esse fim uma conta da

classe 9. Este método permite que tenhamos o diário de fluxos de caixa e o balancete da contabilidade analítica sempre atualizados.

### 3.3. Conferência de despesas

Os mapas de despesas são elaborados no departamento de exportação, por cada *area manager*<sup>1</sup>. Estes mapas têm como finalidade apresentar todas as despesas de representação referentes às deslocações efetuadas por estes, no cumprimento das suas funções.

Uma vez que cada *area manager* possui um cartão de crédito da empresa, a fim de facilitar os pagamentos relativos a estas despesas, é necessário efetuar um controlo regular das movimentações realizadas nos respetivos cartões. Assim sendo, com base nas faturas referentes às despesas efetuadas, cada *area manager* elabora com regularidade, os respetivos mapas de despesas, aos quais anexam as faturas que originaram esses valores.

Posteriormente, estes são enviados para a contabilidade, onde são conferidos todos os valores mencionados, tendo por base as faturas apresentadas. Este mapa é ainda confrontado com o respetivo extrato bancário. Feita a conciliação entre as despesas e o extrato, é feita a devida contabilização das despesas.

### 3.4. Inventários

Entenda-se por inventários “ativos:

- a) detidos para venda no decurso ordinário da atividade empresarial;
- b) no processo de produção para tal venda;
- c) ou na forma de materiais ou consumíveis a serem aplicados no processo de produção ou na prestação de serviços” (Costa, Alves, 2013).

Os inventários representam um elemento importante de informação, uma vez que representam frequentemente partes importantes do ativo, podendo ter uma influência relevante nos resultados.

A empresa no controlo de inventários utiliza o Sistema de Inventário Permanente (SIP), ou seja, regista sistematicamente as saídas e entradas em armazém, em quantidades e valor. Este sistema permite à empresa a qualquer momento, conhecer as quantidades e valores em armazém, permitindo apurar o custo dos bens vendidos ou consumidos facilmente a qualquer

---

<sup>1</sup> O mercado da empresa é muito diversificado, estando por isso subdivididos em grupos, que têm a supervisão de um gestor – gestor de área.

instante. Permitindo elaborar um cálculo permanente entre os réditos e os gastos, possibilitando realizar um acompanhamento eficiente da evolução dos resultados.

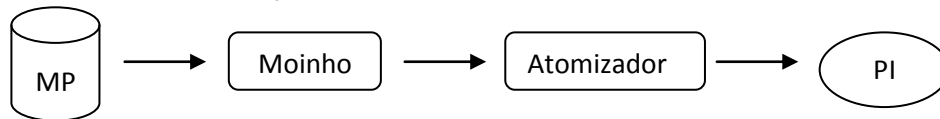
Embora a empresa utilize o SIP como método de inventariação, tendo em conta o fecho de contas de 2012, a empresa realizou um controlo físico dos inventários, que permite confrontar os valores reais com os valores estatísticos criados pelo programa. A contagem física revela alguma importância neste caso, uma vez que o programa vai realizando o inventário de Matérias-Primas (MP) baseando-se nas ordens de produção (OP) existentes, podendo portanto existir pequenas oscilações em comparação com a realidade.

Após esta contagem física, fomos comparar os valores, a fim de fazer as devidas retificações.

### 3.4.1. Valorização dos produtos intermédios

No decorrer da atividade da unidade 3 da Revigrés são produzidos pós atomizados, que posteriormente farão parte do processo de fabrico dos produtos finais.

Figura 1– Processo produção da Unidade 3



Fonte: elaboração própria

Embora estes pós estejam prontos para a produção, podendo por isso, ser objeto de venda, na atividade da empresa eles são considerados apenas produtos intermédios (PI), ou seja, produtos que irão reentrar no processo de fabrico que originará o produto acabado.

Assim sendo, no decorrer do processo de encerramento de contas de 2012, fomos proceder à valorização dos PI presentes na unidade 3, à data do inventário final.

Para a concretização desta tarefa foi utilizado o subprograma GestReceitas do software RCsoft, onde foram colocadas as quantidades de PI existentes em inventário, a fim de proceder à valorização das MP utilizadas no processo de fabrico. Posteriormente, com a ajuda da contabilidade analítica – classe 9, recorrendo aos respetivos centro de custos, valorizou-se os restantes custos, a fim de criar a respetiva imputação aos produtos. Após este processo, imputamos através da aplicação Gestão de receitas, os respetivos custos.

### **3.4.2. Inventários à consignação**

Produtos à consignação, são produtos que são entregues a um intermediário – o consignatário – que irá vendê-los em nome do comitente, no entanto não se verifica uma efetiva transação destes produtos, uma vez que estes continuam a ser propriedade do comitente, estando o consignatário comprometido após a venda a efetuar o pagamento acordado - comissão.

Regularmente, através da aplicação Gestão de Stocks inserimos os dados referentes ao material que se encontra à consignação. No fim de cada mês, procede-se à realização de uma listagem dos produtos que tínhamos no armazém que respeita aos produtos à consignação, com o objetivo de realizar uma comparação entre o mês atual e o mês transato, a fim de verificarmos qual a diferença de caixas em armazém, com a finalidade de apurarmos a quantidade vendida, para podermos faturar o material que foi vendido no mês em questão.

### **3.4.3. Imparidade em inventários**

A empresa deve ter informação sobre a rotatividade dos inventários, para ter atenção às eventuais situações de obsolescência. Estas informações são necessárias para avaliar a probabilidade de realização dos inventários, e consequentemente a necessidade de reconhecer eventuais perdas por imparidade.

Independentemente do critério de mensuração de inventários adotado, o valor evidenciado no Balanço deve ser um valor realizável.

Com vista à avaliação de possíveis imparidades a registar, procedemos à inventariação das MP que se encontravam em armazém há pelo menos um ano, para avaliar se as MP que comprámos e não utilizámos no processo produtivo, se encontram realmente em condições de constituir uma imparidade total ou parcial.

Para esse efeito, recorreremos à aplicação AnStock, que nos permite fazer análises de stocks, retirando uma listagem dos produtos sem movimento. Com base nesta listagem, fomos retirar os mapas de produtos sem movimento referenciados na listagem anterior, para averiguar se realmente não havia movimentação dessas MP ao longo do último ano, com objetivo de criar os devidos ajustamentos, uma vez que “a perda de valor dos stocks deve ser considerada como um gasto operacional do exercício em que ocorre” (Costa, Alves, 2013).

### 3.5. Variação do preço médio das matérias-primas

Após se detetar uma descida do preço médio das matérias-primas em 2012 comparativamente a 2011, fomos elaborar um estudo para compreender as verdadeiras razões deste acontecimento.

Com vista a analisar este facto, procedemos à análise das MP utilizadas no processo de produção, a fim de perceber se o preço destas baixou efetivamente, ou se esta variação no preço médio (PM) se devia apenas ao mix dos produtos, ou seja, ao facto de estarmos a consumir MP mais barata.

Uma vez que a empresa utiliza o SIP, a qualquer momento conseguimos retirar do sistema os dados relativos a MP, no entanto a estimativa regular dos inventários é feita através do que se vai gastando na produção, ou seja, através das OP, podendo existir regularizações a fazer, aquando das contagens físicas.

Com o final do ano de 2012, foram feitas as respetivas contagens, assim sendo, tivemos em atenção esses ajustes.

Sabendo que:

$$CMC = Ii + Compras \pm Regularizações - If$$

Procedemos à elaboração da seguinte tabela, utilizando o custo das matérias consumida (CMC) corrigido.

**Tabela 1 – Preço Médio das Matérias-Primas**

MP	Preço Médio 2011				Preço Médio 2012				%MP		Varição	Varição PM	
	Ii	Compras	If	Consumo	Ii	Compras	If	Consumo	Consumo 2011	Consumo 2012	MP	Consumo	Varição
X													
Y													
Z													
w													
...													

Fonte: elaboração própria

O consumo de MP em percentagem foi calculado para averiguar qual o peso de cada MP sobre o total, assim sendo, dividimos o consumo de MP sobre o consumo total. A variação de PM em consumo corresponde à diferença entre a percentagem de consumo de MP em 2012 e a percentagem de consumo de MP em 2011. Por último, a variação corresponde à diferença entre o consumo de 2012 e o consumo de 2011 sobre o consumo de 2011.

Após a construção deste quadro, procedemos à sua análise, a fim de interpretar e chegar à verdadeira justificativa do preço médio das MP ter diminuído em 2012.

### 3.6. Informações e dados estatísticos

Esta constituiu uma das últimas propostas de atividade do estágio curricular, e teve como objetivo ajudar a reunir informação e criar mapas estatísticos com vista à atualização de um manual interno onde constam inúmeras informações e dados estatísticos relativos à empresa.

Inicialmente, comecei por reunir informações relativas a novos certificados atribuídos à empresa e que ainda não constavam no guia, assim como exemplares de documentos utilizados internamente que ainda não faziam parte ou que tinham sido remodelados.

Numa segunda fase procedi à atualização da matriz de características dos produtos, onde elaborei quadros com o tipo de produto, de família, subfamília, apresentação, classe, modelo, decoração e coleção – Anexo 4. Para a constituição desta, utilizei a aplicação Tabelas que nos permite retirar toda a informação necessária.

Posteriormente, utilizando aplicação EstVendas retirei os dados necessários à elaboração da matriz de classes de escolha à saída da unidade produtiva (UP), esta matriz serve para mostrar quais as classes existentes em cada unidade fabril, uma vez que varia de UP para UP o tipo de classe existente à saída da escolha, ou seja, há classes que não existem em todas as UP.

Tabela 2 – Matriz de Classes de Escolha à saída da Unidade Produtiva

Unidade	Escolha									Nº
	1ª	Com	3ª	Refugo	Std	CRT	RipPol	RipRec	X-ECX	
1	X	X	X	X	X	X		X	X	8
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
4	X	X	X	X				X	X	6
5	X		X	X						3
BMR	X		X	X						3

Fonte: elaboração própria

Recorrendo a esta mesma aplicação, construí tabelas sobre os decorações/formatos produzidos por unidade fabril. Ainda utilizando esta aplicação, exportei os dados para a criação de duas tabelas com informação sobre o ranking dos fornecedores por tipo de custo, no que se refere ao mercado nacional e ao mercado externo.



Numa segunda fase, procedi à criação dos mapas em falta, que reportavam aos últimos dois/três anos. Para a elaboração destes mapas recorri à aplicação Const32, que ao permitir fazer consultas de contabilidade, foi uma preciosa ajuda na elaboração dos mesmos.

O primeiro mapa diz respeito à relação das associações e câmaras empresariais, a sua elaboração constitui um apanhado de todas as associações e câmaras empresariais nas quais a empresa detém uma quota. Para realizar este mapa foi necessário ver o histórico por ano da conta 6883 – quotizações, uma vez que esta conta regista gastos ou perdas em quotizações a favor de entidades externas. Este mapa permite assim ter a noção da evolução das quotas e seu valor anual.

O segundo mapa elaborado é relativo aos dividendos – Anexo 5, para a sua criação foi necessário recorrer ao histórico, por ano, da conta 7921 – dividendos obtidos de aplicações de meios financeiros líquidos e da conta 41 – investimentos financeiros. A percentagem de dividendos é obtida através da divisão do valor dos rendimentos obtidos sobre o capital investido. As últimas duas colunas, são referentes à evolução verificada de 2011 para 2012, sendo a evolução em valor a diferença entre o valor dos rendimentos obtidos em 2012 e o valor dos rendimentos obtidos em 2011. No que se refere à evolução em percentagem esta é a divisão da evolução em valor sobre respetivo valor dos rendimentos obtidos em 2012. Este mapa permite assim, visualizar a evolução dos dividendos referentes aos investimentos financeiros realizados.

O terceiro mapa é referente aos donativos – Anexo 6, para a realização deste procedemos da mesma forma que anteriormente, visualizando a conta 6882 – donativos, uma vez que esta regista os gastos e perdas, no período, referente a donativos efetuados pela empresa. Para a elaboração deste mapa, tivemos em atenção o tipo de entidade, subdividindo em Estado e outras entidades, assim como dividimos o nosso mapa por tipo de género, ou seja, material ou dinheiro. Com este mapa poderemos avaliar a evolução dos donativos ao longo do tempo, verificar se os donativos a determinada entidade foram esporádicos ou se por outro lado se mantiveram constantes ao longo do tempo. No final do mapa, fiz um quadro resumo que nos dá a noção da totalidade do valor doado anualmente, quer em material, quer em dinheiro.

Para a produção do mapa de publicidade e patrocínios – Anexo 6, foi necessário utilizar a aplicação EstVendas que nos disponibiliza um mapa de centro de custos, assim sendo concebi a tabela com base nos respetivos centros de custos – contas da classe 9, referente a cada um dos seguintes itens: patrocínios, comunicação/publicidade, brindes, ações com clientes, estudos, imagem corporativa e viagens de incentivo. Para a realização deste mapa contei ainda com a

ajuda da aplicação Consult32, que permite também a consulta de contas da contabilidade analítica. Neste mapa coloquei ainda o total das vendas realizadas no período, com vista a criar uma percentagem relativa aos valores utilizados em publicidade e patrocínios no total das vendas. Este mapa possibilita assim, a análise sobre a evolução dos custos em publicidade e patrocínios, ajudando a analisar a percentagem destes custos sobre as vendas.

O penúltimo mapa realizado é uma relação de avenças por recibo “verde”, para a execução desta tarefa, foi necessário elaborar uma relação dos terceiros que se encontravam nesta situação. Posteriormente, procedemos ao preenchimento da tabela, a qual se encontra subdividida em quatro parâmetros, ou seja, os pagamentos considerados rotineiros, estão subdivididos por tipo de pagamento (caixa ou cheque), o terceiro parâmetro enquadra todos os serviços que são usados ocasionalmente, sendo o quarto parâmetro para incluir todos os que não estão incluídos nos anteriores. Recorrendo à aplicação MVCC – Movimentos da Conta Corrente, que nos permite visualizar as contas correntes, neste caso de terceiros, podendo assim ver os tipos de lançamentos que foram efetuados no período.

No preenchimento desta tabela foi preciso ter cuidado com o IVA, uma vez que a tabela foi preenchida com base no valor bruto, assim sendo, foi necessário ter em atenção o período em questão, sempre que foi necessário calcular o valor bruto, visto que houve sucessivas alterações à taxa de IVA no período 2010-2012. No que respeita ao IVA, foi ainda necessário ter em atenção a taxa aplicada a cada serviço, visto existirem serviços isentos de IVA.

Este mapa foi elaborado com base nos valores brutos mensais e anuais de cada serviço, permitindo analisar a evolução de custos relativos a determinados serviços, assim como a frequência com que os mesmos são utilizados.

Por último, criei um mapa correspondente às despesas de Natal- Anexo 8. A elaboração deste mapa, para além da utilização da aplicação Consult32, que me permitiu consultar as contas relativas a estes custos, através dos respetivos centros de custos, ainda tive que recorrer aos documentos (faturas, OD's, notas de lançamentos), de forma a conseguir obter a informação adequada para discriminar os respetivos custos. Este mapa permite portanto, analisar a evolução dos custos provenientes desta época, de forma discriminada, ao longo do tempo.

## **3.7. Produção**

Com o objetivo de apreender o processo de produção, foi feita uma visita guiada à fábrica, passando pelas várias zonas de produção, onde foi explicado de forma abreviada o processo de produção.

Os mapas de produção são uma ferramenta muito importante do controlo de gestão, sendo estes essenciais para avaliar o nível de produção da empresa no decorrer da sua atividade.

### **3.7.1. Controlo de produção – unidade 4**

Esta tarefa tem como objetivo controlar diariamente a produção da unidade 4 (U4), elaborando um mapa, diário de escolha - Anexo 9, no qual se visualiza a produção relativa a cada ordem de fabrico (OF) fechada no dia anterior, assim como a percentagem de primeira obtida em cada OF. Com o objetivo de obter uma rápida análise sobre o nível de percentagem de primeira atingido por OF, são definidas restrições às quais associamos setas que transmitem se essa percentagem se encontra acima ou abaixo dos objetivos definido pela empresa.

Posteriormente, este mesmo mapa – Anexo 10 – é elaborado para um período semanal, onde para além de conter os dados anteriormente referidos, ainda tem a avaliação da percentagem de quebras. Depois, tendo em atenção o nível de produção, faz-se uma análise para verificar onde se encontram as quebras mais anómalas, para à posteriori verificar junto da produção o porquê de tais resultados.

Este mapa também é elaborado mensalmente, contendo todas as ordens de fabrico (OF's) fechadas durante o decorrer desse mês, dando assim atempadamente uma noção das falhas e do total da produção mensal.

Para realizar esta tarefa, foi-me lembrado o processo de produção da U4 através do esquema em anexo – Anexo 11. O desenvolvimento desta tarefa pressupõe a utilização do subprograma XSoft – aplicação específica da RCsoft para o controlo de produção.

Numa primeira fase, recorrendo à análise de produção, procedi ao estudo dos registos para averiguar se não tinham havido lapsos no que respeitava às quebras registadas no sistema, verificando se em cada OF o número de  $m^2$  era decrescente ao longo das várias etapas, traduzindo corretamente as quebras existentes durante o processo de produção.

Numa segunda fase, no mesmo programa, retira-se uma listagem referente às respetivas OF's – análise de choque - onde se verificava a diferença de registos existente entre a escolha e a logística. Caso essa diferença seja igual a zero, nada há a reportar, para os casos em que essa diferença é superior a zero, há a necessidade de avaliar a proporção dessa diferença, tendo em atenção o número de metros que correspondem à OF em questão e o valor da diferença apresentado entre a escolha e a logística (armazém). Após esta análise, caso se verifique uma diferença relevante, esta é posteriormente avaliada junto da escolha e da logística para perceber o que efetivamente ocorreu.

Finalmente, é criado um ficheiro em Excel, cujos dados são exportados do programa de produção, correspondente ao diário de escolha, onde é avaliado se a percentagem de primeira de cada OF está acima ou abaixo dos objetivos estipulados pela empresa, para isso, recorrendo à formatação condicional, criam-se condições que permitem o aparecimento de setas, no mapa, que indicam se a percentagem de primeira da OF está acima, abaixo ou igual à percentagem de objetivos. Recorrendo a esta mesma fonte, reforça-se os valores referentes às percentagens de quebra que tinham sido mais acentuados, com vista a estes serem posteriormente avaliados de forma a compreender o porquê desses valores anómalos.

### **3.7.2. Análise de choque – unidade 1 e unidade 2**

A análise de choque tem como fundamento fazer a comparação entre os valores dados pela produção (escolha) e os valores do armazém (logística), apurando as diferenças existentes entre eles, com o propósito de posteriormente averiguar o motivo, podendo assim vislumbrar situações que se encontrem fora dos objetivos desejados.

Após a elaboração deste mapa, realiza-se uma avaliação das diferenças registadas e envia-se o mapa para a logística e para a produção, para se proceder às devidas alterações, a fim de atingir uma harmonização de valores entre ambas.

Esta análise é feita regularmente, mas com o término do ano de 2012, realizei esta análise tendo por base o total de OF's do ano de 2012, para a unidade 1 e 2, com vista a averiguar as possíveis situações irregulares, ainda existentes.

### 3.7.3. Análise da percentagem de lote maior da unidade 2

Esta tarefa teve como objetivo analisar qual o lote maior de primeira por OF, das OF's da unidade 2 (U2) relativas ao ano de 2012. Para a realização desta tarefa foi utilizada a aplicação Xsoft, que nos permite retirar os dados sobre os lotes produzidos por semana, por família e por unidade de produção.

A título de exemplo, uma OF de 1000m<sup>2</sup> dá 800m<sup>2</sup> de primeira, esses 800m<sup>2</sup> vão originar diferentes lotes:

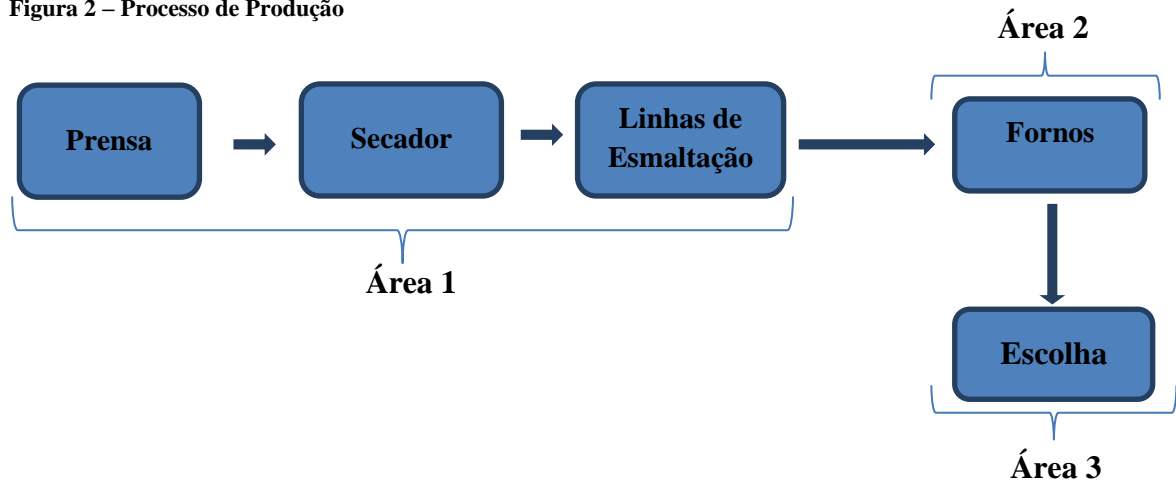
$$800\text{m}^2 \left\{ \begin{array}{l} \text{A-0} \rightarrow 200 \text{ m}^2 \\ \text{A-1} \rightarrow 400 \text{ m}^2 \\ \text{A-2} \rightarrow 100 \text{ m}^2 \\ \text{B-1} \rightarrow 100 \text{ m}^2 \end{array} \right.$$

Os diferentes lotes são originados com base na totalidade e no calibre, sendo que neste caso, a percentagem de lote maior é  $x = \frac{400}{800} = 50\%$ .

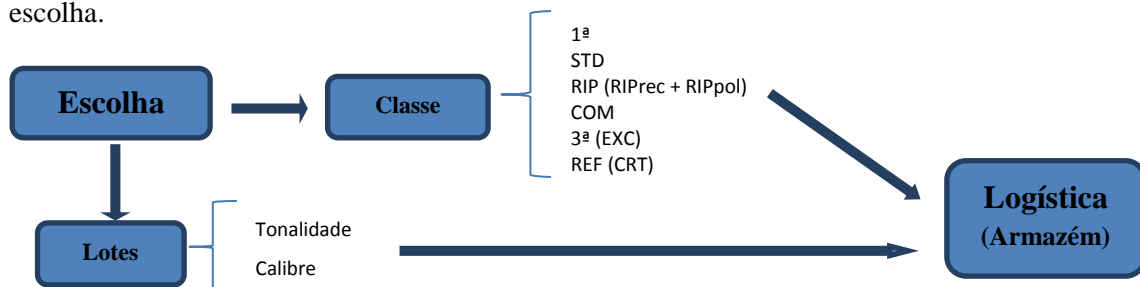
### 3.7.4. Cálculo da percentagem de produção

O esquema seguinte resume de forma abreviada o processo de produção:

Figura 2 – Processo de Produção



À Saída da Escolha os produtos são escolhidos por Lotes ou por percentagem de escolha.



Fonte: elaboração própria

### 3.7.4.1. Percentagem de primeira – U1 e U2

A primeira tarefa referente à percentagem de escolha tinha como objetivo avaliar quais as OF's da U1 e U2 relativas ao último ano e meio que apresentavam uma percentagem de primeira inferior a 80% da produção total da OF.

Para esse fim, recorri à aplicação controlo de produção para retirar todas as OF's referentes ao último ano e meio, com o objetivo de analisar quais as OF's cuja percentagem de primeira se verificava inferior a 80%, com vista a averiguar qual a causa dessa percentagem, uma vez que se encontrava abaixo do limiar mínimo de aceitabilidade por parte da empresa.

Para auxiliar a criação dessa listagem, exportei os dados para Excel, de forma a poder ordenar por ordem decrescente a percentagem de primeira existente à saída da escolha, filtrando de seguida apenas as OF's cuja percentagem de primeira se encontrava abaixo dos 80%, podendo assim analisar se esse valor apesar de se encontrar abaixo dos 80% se encontrava dentro da percentagem de objetivos individual ou não.

### 3.7.4.2. Percentagem de primeira e STD – unidade 4

Esta tarefa tinha como finalidade avaliar a evolução da produção da U4, no que respeita à percentagem de primeira e STD, ao longo do triénio.

Com vista à obtenção dos dados necessários para a construção de uma tabela que reportasse essa evolução, recorri ao subprograma Estvendas, para obter a percentagem de primeira e STD respeitantes ao período 2010-2012, assim como a produção total referente a esse mesmo período de tempo.

A seguinte tabela foi elaborada por ano e tendo em conta o tipo de acabamento dos produtos:

**Tabela 3 – Análise da Percentagem de Primeira e STD**

Acabamento	2010				2011				2012			
	%1ª+STD	Prod.1ª+STD	Produção M2	%Prod. Total	%1ª+STD	Prod.1ª+STD	Produção M2	%Prod. Total	%1ª+STD	Prod.1ª+STD	Produção M2	%Prod. Total
Rectificado	93,46%	500.000	535.000	57,78%	93,33%	490.000	525.000	55,73%	91,76%	390000	425000	48,64%
Polido	88,13%	282.000	320.000	34,56%	86,29%	302.000	350.000	37,15%	84,59%	313000	370000	42,35%
Semi-Polido	97,56%	20.000	20.500	2,21%	95,00%	19.950	21.000	2,23%	93,66%	19200	20500	2,35%
Satinado	88,24%	15.000	17.000	1,84%	89,47%	17.000	19.000	2,02%	89,70%	27000	30100	3,45%
Lapado	92,54%	31.000	33.500	3,62%	88,89%	24.000	27.000	2,87%	88,97%	25000	28100	3,22%
<b>Total</b>	<b>91,58%</b>	<b>848.000</b>	<b>926.000</b>		<b>90,55%</b>	<b>852.950</b>	<b>942.000</b>		<b>88,61%</b>	<b>774200</b>	<b>873700</b>	

Fonte: construção própria e dados fictícios

Para calcular a percentagem de primeira e STD, dividi o somatório da produção de 1ª e STD pela produção total. Para determinar a percentagem total por tipo de acabamento, dividi o total de produção por tipo de acabamento pela produção total.

Este mapa permite ter uma noção da evolução da produção da U4 ao longo do último triénio, no que respeita ao tipo de escolha (1ª+STD) por tipo de acabamento, assim como a evolução da produção total por tipo de acabamento.

Por fim, e com o objetivo de compreender melhor as conclusões obtidas através deste mapa, realizei um pequeno cálculo para averiguar qual seria a percentagem de 1ª+STD em 2010 e 2011 caso tivéssemos produzido o mesmo que em 2012.

### 3.7.5. Análise geral da produção de 2012

Com o finalizar do ano de 2012, procedeu-se a uma análise geral da produção anual. Para este propósito utilizei o XSoft e o EstVendas a fim exportar todos os dados necessários à construção de uma tabela dinâmica, que tinha por finalidade uma rápida e eficaz análise dos dados gerais da produção.

Recorrendo aos dados anteriormente retirados da base de dado, através das aplicações já enunciadas, procedemos à realização dos seguintes cálculo para o preenchimento da tabela 5:

$$\% \text{ Lote Máximo} = \frac{\text{Lote Máximo (1ª + STD + RIP)}}{\text{Produção (1ª + STD + RIP)}}$$

$$\% \text{ Quebras} = \frac{\text{Quebras Total (m}^2\text{)}}{\text{Produção + Quebras (m}^2\text{)}}$$

$$\text{Tamanho Médio do Lote} = \frac{\text{Produção}}{\text{n}^\circ \text{ OF's}}$$

$$\% \text{ 1ª + STD + RIP} = \frac{\text{Produção (1ª + STD + RIP)}}{\text{Produção Total}}$$

Tabela 4 – Análise Geral da Produção de 2012

Unidade	Produto Base	Produção	Lote Máximo (1ª+STD+RIP)	Quebras Total (m2)	Lotes/OF	% Lote Máximo	% Quebras	Tamanho Médio de Lote	% 1ª+STD+RIP
Unidade 1									
Unidade 2									
<b>Total Geral</b>									

Fonte: Elaboração própria

### **3.8. Vendas**

Os mapas de vendas permitem avaliar e analisar o volume de vendas realizado pela empresa, sendo por isso, uma prática corrente na empresa, devido à necessidade de analisar o volume de vendas mensal. Estes mapas permitem ainda a comparação com o mesmo período homólogo do ano anterior, com a intenção de verificar qual a evolução das vendas no corrente ano em comparação com o ano transato, a fim de efetuar uma avaliação real da situação da empresa no que respeita a vendas, tendo em conta o seu passado recente.

Com vista à elaboração deste mapa, utiliza-se o subprograma Avendas, que ao permitir fazer uma análise das vendas, expõe o valor bruto das vendas, por mercado. Para o preenchimento deste mapa é ainda necessário conhecer o valor do rappel, ou seja, o desconto de quantidade praticado em cada mercado, que irá ser deduzido ao valor bruto. Para o conhecimento desse valor é necessário utilizar a aplicação Consult32, que permite a visualização por conta, possibilitando assim a consulta do extrato da classe 7.

Para além dos típicos mapas de vendas, onde consta o mercado (interno, externo e PALOP) e o seu respetivo volume de vendas, ainda são elaborados mapas que analisam as vendas por família de produto, com o intuito de verificar qual o produto com maior volume de vendas.

Para o preenchimento deste segundo mapa é utilizado o programa EstVendas, o qual possibilita a extração de um mapa de vendas para o período em questão.

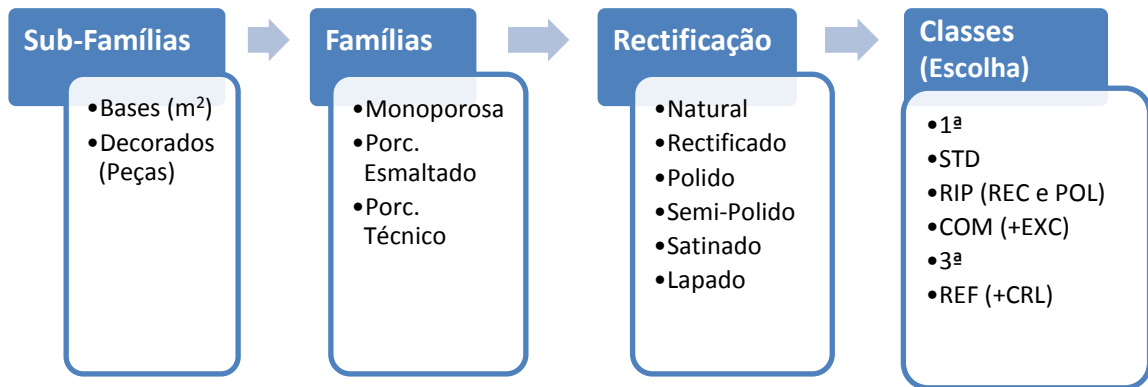
#### **3.8.1. Clientes que compram Edicer**

Para além dos mapas evidenciados em cima, em novembro fomos fazer um estudo sobre um produto específico, fazendo uma análise que nos permitiu averiguar quais os clientes que compraram Edicer, em outubro de 2012.

Para iniciar esta tarefa foi necessário uma breve explicação acerca das diferentes subclasses dos Produtos, as quais se encontram esquematizadas da seguinte forma:



Figura 3 – Decomposição dos produtos



Fonte: Construção própria e dados fornecidos pela empresa

Após esta breve introdução, foi criado em excel uma tabela que tinha por objetivo saber quais os clientes que compram EDICER e qual o peso destes produtos no total das vendas.

Para o preenchimento da tabela 6, recorreremos à aplicação EstVendas, que nos disponibiliza todos os dados relativos às vendas, retirando numa primeira fase as vendas totais por cliente, colocando posteriormente uma restrição para que o programa nos fornecesse apenas uma listagem por cliente, dos produtos EDICER que tinham sido vendidos.

Tabela 5 - Clientes que compram Edicer

Cliente	Valor Edicer		Valor Total		Percentagem	
	€	m2	€	m2	% €	% m2
A	200.000	39.000	900.000	111.000	22,22%	35,14%
B	20.000	3.600	110.000	12.000	18,18%	30,00%
C	12.000	2.100	50.000	5.000	24,00%	42,00%
...						

Fonte: Elaboração Própria

### 3.8.2. Vendas do Produto base

Esta tarefa teve como objetivo fazer uma listagem dos produtos base abertos no decorrer dos anos de 2010, 2011 e 2012, assim como quais as suas vendas nos referidos anos.

Iniciamos o nosso estudo acerca destes produtos elaborando uma listagem, com o auxílio do EstVendas. A primeira tabela elaborada, continha a informação necessária sobre o nosso estudo, ou seja, abarcava todos os produtos que tinham sido abertos nos anos anteriormente referidos. Esta tabela continha a descrição de cada produto, a família, o formato, assim como a data de lançamento, a da primeira produção e a da primeira venda. Para complementar o nosso estudo sobre estes produtos, a tabela possuía ainda a quantidade produzida por produto em cada ano, assim como a quantidade em stock, a quantidade vendida e o valor das vendas. Através destas duas últimas rubricas fomos calcular o Preço Médio Líquido de Venda (PMLV):

$$PMLV = \frac{\text{Valor das Vendas}}{\text{Quantidade de Vendas}}$$

Posteriormente elaborei uma tabela resumo, por família e por formato, onde consta por ano, todos os dados anteriormente referidos. Na tabela 7 é ainda calculada a percentagem de vendas por família e por formato, sendo essa percentagem o quociente entre as vendas destes produtos e as vendas totais, por família e formato.

**Tabela 6 - Vendas dos Produtos Base abertos no período 2010-2012**

Família	Formato	2012						...						
		Nº Refª	Produção	m2 vendidos	Vendas	vendas totais	% Vendas	Nº Refª	Produção	m2 Vendidos	Vendas	Vendas Totais	% Vendas	
Porc. Esmaltado	16.5x50													
	30x30													
	30x60	1	4.000	2.000	10.000	3.500.000	0,29%							
	33x33													
	33x50	5	17.000	7.500	46.000	53.000	86,79%							
	45x45 60x60	<b>6</b>	<b>21.000</b>	<b>9.500</b>	<b>56.000</b>	<b>3.553.000</b>								
Porc. Técnico	30x30	3	2.000	700	7.000	3.900.000	0,18%							
	30x60	26	45.000	25.000	220.000	6.400.000	3,44%							
	45x45	12	55.000	36.500	300.000	2.000.000	15,00%							
	60x60	2	950	800	12.000	6.000.000	0,20%							
	60x120	<b>43</b>	<b>102.950</b>	<b>63.000</b>	<b>539.000</b>	<b>18.300.000</b>								
Monoporosa	20x20	8	140	90	1.900	200.000	0,95%							
	20x40	5	12.000	3.500	22.000	1.100.000	2,00%							
	20x60	16	18.000	120	900	3.500	25,71%							
	30x45													
	30x60	20	3.900	16.000	130.000	2.600.700	5,00%							
	30x90	4	1.400	200	0	500.000	0,00%							
	<b>46</b>	<b>68.175</b>	<b>18.906</b>	<b>150.551</b>	<b>4.198.436</b>	<b>3,59%</b>								

Fonte: Elaboração própria e dados fictícios

A primeira listagem permite verificar quais os produtos base que foram abertos em cada ano, assim como a quantidade desses mesmos produtos em stock e a quantidade vendida. Permitindo assim perceber, por exemplo, se um produto base que

foi aberto em 2010, teve automaticamente vendas nesse mesmo ano, ou apenas em anos subsequentes. Esta segunda tabela resume a quantidade de vendas desses produtos, tanto em m<sup>2</sup> como em valor, e dá uma noção do peso destes produtos no total das vendas por família e por formato.

### 3.8.3. Reflexo da nova tabela de preços (projeção)

Com o intuito de se realizar um estudo sobre o reflexo da nova tabela de preços nas vendas, foi realizada uma projeção para visualizar esse efeito.

Fomos elaborar a tabela 8, onde a variação do preço de venda ao público (PVP) é a diferença entre o preço de tabela de 2013 e o preço de tabela de 2012. A variação da percentagem é o quociente da diferença absoluta do PMLV de 2012 e 2013 sobre o PMLV de 2012.

Considerando ainda que:

$$PMLV = PVP * Desconto \text{ Médio}$$

Sendo que o desconto médio é constituído pelo desconto comercial e pelo desconto de quantidade (rappel).

**Tabela 7 – Reflexo da nova tabela de preços**

Tipo Produto	↗ / ↘ PVP	↗ / ↘ PMLV	↗ / ↘ %
X (€/m <sup>2</sup> )	0,75€		0,48€

Fonte: Construção Própria e dados fictícios

Supondo que:

- Desconto médio do produto X é de 57%
- PMLV 2012 = 6,69€ e PMLV 2013= 7,01€, a diferença absoluta será de 0,32€
- Em 2012 o m<sup>2</sup>=15,55€ e em 2013 o m<sup>2</sup>=16,5€, então a variação do PVP será de 0,75€

Recorrendo à aplicação Avendas e Estvendas, foi ainda criada a tabela 9, que nos dá a percentagem de vendas com os novos PVP's.

**Tabela 8 - Vendas dos Produtos com novos PVP's**

Tipo de produto	Vendas Parciais	Vendas Totais	% V.Parciais/V.Totais
X	a)	b)	

Notas: a) Dados retirados da aplicação Avendas e b) Dados retirados da aplicação Avendas

Fonte: Construção Própria

### **3.8.4. Orçamento de vendas**

Uma vez que o volume de vendas está diretamente relacionado com os níveis de atuação da empresa, o orçamento de vendas torna-se essencial para a aplicação do método de gestão orçamental.

É necessário ter em mente, que a meta que a empresa estabeleceu através de objetivos a cumprir poderá ser diferente da previsão de vendas, uma vez que, há a possibilidade desses objetivos não serem alcançados.

A execução desta tarefa passou essencialmente por ajudar a preencher uma tabela em excel, previamente formatada, onde constava o valor de vendas real de 2011, em valor e quantidades, assim como o seu preço médio. Continha ainda o acumulado de 2012 até ao momento e a previsão para 2012, assim como o orçamento de 2013 – Anexo 18.

### **3.9. Garantias**

A análise relativa às garantias que temos constituiu a primeira tarefa do estágio curricular, tendo esta análise sido feita de forma faseada, visando a verificação e análise dos dados referentes às garantias, a fim de compreender se estaríamos a pagar o valor justo pelas mesmas.

Numa primeira fase, utilizando a aplicação COSEC fui apenas verificar se os dados da COSEC correspondentes a Setembro de 2012, coincidiam com os da empresa. Numa segunda fase, procedi à elaboração de um estudo mais completo sobre as garantias em vigor no ano de 2012, fazendo uma análise mensal que deu origem posteriormente a um resumo anual.

Comecei por fazer uma análise dos dados, utilizando para o efeito a aplicação COSEC, para retirar os dados referentes a cada mês de 2012. Depois com base numa tabela de Excel previamente formata – Anexo 12, fui realizar um teste de validação individual de seguro. Nesta tabela o valor das vendas deveria ser igual ao valor declarado, no caso desta igualdade se verificar o teste Cosec dá “ok” e nada é preciso fazer, caso não se verifique o teste Cosec dá “analisar” e será necessário averiguar o porquê dessa desigualdade.

Para avaliar se essa diferença está correta, começamos por ver a coluna “apv” que nos indica se o cliente em causa tem COSEC (garantia) ou não, no momento. No caso de dar 1 o cliente tem COSEC, caso dê zero é porque não tem. Assim sendo, e no caso de termos de

averiguar a desigualdade, recorreremos numa primeira fase, ao subprograma COSEC que nos permite ver todo o histórico do cliente relativo a garantias. Esta desigualdade poder-se-á dever a duas situações e por isso é necessário verificar a data em que foi aprovado (caso APV = 1), ou qual a data em que perdeu (se APV nulo).

Numa segunda fase recorreremos ao subprograma Avendas que nos permite ver o histórico do cliente relativo a vendas. Analisando este histórico, facilmente conseguimos perceber se a diferença entre as vendas e o que foi declarado se devia a vendas a dinheiro ou se por outro lado, esse valor dizia respeito às vendas efetuadas antes da garantia se encontrar em vigor ou após a garantia ter cessado.

Na fase seguinte, fui comparar o total das vendas na COSEC com o total das vendas na nossa contabilidade. Para isso, utilizei o Avendas para exportar os dados relativos à contabilidade. No caso da diferença entre a contabilidade e a Cosec ser nula, nada se faria, no caso de verificar uma diferença averigui a sua proveniência, que poderia ser relativa à conta 7888X – Portes ou à conta 7871 – Alienações.

No fim deste processo e após justificar todas as diferenças, recorri a uma tabela dinâmica anteriormente criada e formatada, que estava interligada à tabela que foi anteriormente referida, com o fim de atualizar a informação. Após as alterações, recorrendo novamente ao subprograma COSEC, fez-se uma nova visualização e gravou-se as alterações.

Por fim, procedi ao preenchimento de uma outra tabela em Excel – mapa de vendas – Anexo 13, a qual é elaborada com base nos dados exportados do subprograma COSEC, depois de atualizados. Tendo os valores deste mapa que coincidir com os valores presentes na tabela dinâmica, valores esses que traduzem uma conclusão sobre todo o processo anteriormente realizado.

Posteriormente, para reunirmos toda a informação relativa aos 12 meses, elaborei um mapa do total de vendas que deveriam ser declaradas – Anexo 14, um mapa das vendas que foram efetivamente declaradas à COSEC entre Janeiro e Dezembro 2012 – Anexo 15, e finalmente um mapa anual – Anexo 16, que compactava toda a informação retida nos dois mapas anteriores.

### 3.10. Atualização da base de dados

O Decreto Lei 197/2012 que entrou em vigor a 01 de Janeiro de 2013, veio modificar o sistema de faturação, tornando também obrigatório o envio mensal do Ficheiro SAF-T<sup>2</sup>, para a Administração Tributária e Aduaneira. O referido ficheiro engloba várias informações. Após analisarmos a nossa base de dados, constatámos que existiam informações que passaram a ser necessárias para o preenchimento do respetivo ficheiro, que não se encontravam conformes, procedendo portanto à atualização dessas informações.

Com a finalidade do correto preenchimento do ficheiro SAF-T, procedi à verificação das contas dos nossos clientes, com o objetivo de conferir a validade do seu respetivo NIF, sendo essa conferência feita através do site - [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu), no que respeita a clientes da União Europeia. Para executar esta tarefa, foi ainda necessário recorrer ao nosso Software, utilizando o programa de Terceiros, onde numa primeira fase foi retirada as listagens paramétricas de todos os nossos clientes por país, a fim de efetuar a devida verificação, posteriormente também neste programa foram inativos todos os clientes cuja verificação do NIF se verificou inválida ou incorreta.

Para o mesmo efeito, procedemos à atualização da nossa base de dados de clientes, no que respeita aos códigos postais dos mesmos. Neste caso, foi ainda necessário utilizar a aplicação Tabelas, para proceder à criação de novos códigos postais ou à alteração de códigos postais já existentes.

Uma vez que este ficheiro também exige que todas as faturas emitidas a partir de 1 de janeiro de 2013 contenham o local de descarga conforme, foi também elaborada uma listagem com os locais de descarga não conformes, visto se verificar a inexistência do código-postal ou do país na nossa base de dados, procedendo seguidamente à correção ou eliminação dos locais de descarga não conformes.

---

<sup>2</sup> Ficheiro SAFT- é um ficheiro padrão que tem como finalidade permitir que em qualquer momento, seja possível exportar facilmente um conjunto pré-definido de registos contabilísticos, independentemente do software utilizado.  
“O ficheiro SAFT-PT destina-se a facilitar a recolha em formato eletrónico dos dados fiscais relevantes por parte dos inspetores/auditores tributários, enquanto suporte das declarações fiscais dos contribuintes e/ou para a análise dos registos contabilísticos ou de outros com relevância fiscal.”

### 3.11. Inconterms<sup>3</sup>

Cada país tem normas e costumes diferentes no desenvolvimento das suas atividades comerciais, as quais não sendo conhecidas a nível internacional, podem dar origem a diversas interpretações, podendo provocar situações de conflito nas transferências comerciais entre países.

Com o objetivo de tentar evitar os riscos derivados de tais diferenças, a Câmara do Comércio Internacional estabeleceu regras, sendo essas designadas por inconterms, que definem a responsabilidade dos intervenientes no processo de compra e venda.

Os inconterms quando devidamente aplicados poderão contribuir para uma eficaz e transparente movimentação de mercadorias. Assim sendo, as siglas inconterms deverão ser corretamente inscritas nas faturas, dando assim uma ideia precisa dos custos e responsabilidades a incorrer numa determinada aquisição ou transferência a nível internacional.

Os inconterms são portanto, normas representadas por siglas, emanadas e geridas pela organização mundial do comércio, que definem a amplitude de responsabilidade nos termos de transporte, exclusivamente no que respeita ao comprador e ao vendedor.

Estes termos embora internacionalmente reconhecidos, não esgotam as possibilidades de obrigações que as partes contratantes resolvem incluir num contrato de compra e venda. Qualquer operador internacional pode contratar outro tipo de condições, que não estejam abrangidas pelos inconterms existentes, embora fugindo à standardização existente.

O Anexo 17 apresenta de forma sucinta uma tabela com os diversos inconterms existente e a sua aplicabilidade, segundo a organização mundial do comércio.

Durante o estágio curricular, foi necessário fazer uma integração com estes termos, a fim de responder ao inquérito INTRASTAT do INE.

Este inquérito é de preenchimento obrigatório, através de um formulário eletrónico, até ao dia 15 do mês seguinte a que se referem os dados.

---

<sup>3</sup> Inconterms – Internacional Commerce Terms

Figura 4 – Formulário Intrastat

Fonte: [www.webing.ine.pt](http://www.webing.ine.pt)

Para o preenchimento do formulário a cima apresentado é necessário ter em atenção a tabela do anexo 19, de forma a proceder ao cálculo do valor estatístico, valor esse que varia em função das condições de entrega da mercadoria transacionada, ou seja, do tipo de incointerm inscrito na fatura.

### 3.12. Outras atividades desenvolvidas

Para além das atividade enumeradas anteriormente, existiram outras tarefas que me foram incumbidas, que apesar de terem um grau de dificuldade mais baixo, não deixaram de ser importantes, uma vez que me imputaram novos conhecimentos ou me ajudaram a compreender melhor as aplicações existentes no software de gestão utilizado pela empresa, assim como ajudaram a ter uma perceção mais realista da realidade da empresa. Tais tarefas serão apresentadas sucintamente de seguida:

- Utilizando a aplicação “produtos” inseri novos produtos, alterei a designação e o código de produção existente na base de dados de alguns produtos já existentes, assim como inseri e alterei o preço de alguns produtos.
- Utilizando subprograma Avendas, fui retirar informação que permitiu fazer uma avaliação dos custos de marketing que investimos por cliente.



- Fazer uma tabela que nos mostrava o aproveitamento da capacidade de cada gama operatória, ou seja, para perceber qual o subaproveitamento das máquinas.
- Classificar o serviço prestado pela RCsoft por categorias, para verificar qual a categoria que nos estava a ocupar mais horas, visto que é um serviço que é remunerado à hora.
- Embora a minha tarefa tenha sido reduzida, foi importante me ter sido apresentado as duas análises que referirei de seguida. A análise de produção com margem negativa, que servia para avaliar onde se poderia baixar o preço da produção, uma vez que não é possível aumentar o preço de venda desse produto, visto que isso levaria à perda de mercado. A outra análise é referente ao PVP máximo, ou seja, qual o lucro que a empresa terá perante um valor máximo de desconto.

## Reflexão Crítica

Após a conclusão do estágio curricular, é necessário refletir sobre o percurso efetuado e os seus proveitos. Assim sendo, este estágio foi extremamente importante para ter uma visão realista do mercado de trabalho, capacidade de trabalhar em equipa e de tomar decisões, de flexibilidade e adaptabilidade. Foi ainda possível aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, assim como enriquecer e obter novos conhecimentos com a sua aplicação num contexto económico real.

Analisando o meu percurso na Revigrés, posso considerar que foi uma experiência próspera, uma vez que fui auxiliada e ensinada, sempre que necessário, por profissionais competentes, o que contribuiu para ampliar os conhecimentos adquiridos a nível teórico e ter uma visão real de uma empresa.

Durante a realização do estágio curricular, foi perceptível que sendo a Revigrés uma das empresas mais conceituadas do seu ramo, tem ao seu dispor um sistema de controlo de gestão maturo, baseado nos princípios base e na utilização dos instrumentos de gestão adequados, que lhe permite ter uma ideia relativa do seu futuro, ajudando os seus gestores a tomarem decisões apropriadas que vão de acordo com a obtenção dos objetivos pré-definidos.

Estando a empresa presente num meio em constante mudança devido à crise que se tem feito sentir no setor da construção, tanto em Portugal como um pouco por todo o mundo, um controlo de gestão atempado e adequado à sua realidade tem sido uma mais valia na sua manutenção e evolução num mercado cada vez mais difícil, ajudando levar a empresa no caminho certo, desenvolvendo e mantendo-a competitiva.

No entanto, por vezes, uma maior interligação e compreensão entre os diferentes departamentos poderia levar a uma maior rapidez e eficácia em determinados processos contabilísticos e financeiros. Para tal ser possível, seria apenas necessário uma maior abertura à mudança. Sendo esta, muitas vezes, originada por fatores externos, como por exemplo a alteração de processos derivado de exigências criadas por novas leis fiscais, contabilísticas, entre outras.

## Conclusão

As empresas encontram-se cada vez mais numa economia globalizada e em constante mudança que conduz ao desenvolvimento de novos indicadores, tendo em atenção um novo leque de fatores. Esta envolvimento em permanente mudança não permite ter a certeza sobre o futuro, sendo de extrema relevância reconhecer os possíveis fatores de risco, de forma a combatê-los antecipadamente ou aproveitar e transformar esses fatores em oportunidades para a empresa.

Assim sendo, é necessário ter uma visão estratégia alargada para obter um nível competitivo de referência. Para isso, é necessário elaborar uma boa estratégia no seio da empresa, utilizando como meio um adequado processo de controlo de gestão, assente nos princípios base e recorrendo aos diversos instrumentos à disposição da gestão, tendo sempre em atenção os fatores distintivos da empresa.

Tal como todo o tecido empresarial português (e até mundial), na sua generalidade, também a Revigrés se defronta diariamente com as permanentes mutações do seu meio envolvente. No contexto económico atual, perante a época de crise económica que se vive em Portugal, que se estende em grande parte pela Europa e até pelo mundo, conjuntamente com o facto de estar diretamente ligada a um setor da atividade económica – a construção – que foi profundamente abalado com essa crise, é necessário conjugar esforços para continuar a implementar um bom sistema de controlo de gestão que se adequa à realidade da empresa e que permita a visão antecipada dos potenciais riscos existentes, de forma a conseguir combatê-los ou transformá-los em oportunidades para a empresa.

Só assim, a empresa, será capaz de enfrentar a crise de forma eficaz, continuando a manter-se ou mesmo a crescer e desenvolver-se perante a situação conturbada que se vive atualmente.

Resumidamente, poderá concluir-se que as empresas só serão beneficiadas ao implementarem um bom sistema de controlo de gestão adequado à sua realidade, antevendo alguns riscos ou oportunidades, levando assim a antecipar decisões que as ajudará a seguir o rumo desejado, de acordo com os objetivos por elas pré-estabelecidos.

## **Bibliografia**

- Costa, Carlos; Alves, Gabriel (2013) *Contabilidade Financeira*. Rei dos Livros
- Borges, António; Rodrigues, Azevedo; Rodrigues, Rogério (2003) *Elementos de Contabilidade Geral*. Áreas Editora
- Almeida, Rui; Dias, Ana; Carvalho, Fernando (2009) *SNC explicado*. ATF – Edições Técnicas
- Jordan, Hugues; Neves, João; Rodrigues, José (2011) *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora
- Caiado, António (2003) *Contabilidade de Gestão*. Áreas Editora
- Mortal, António (2007) *Contabilidade de Gestão*. Rei dos Livros
- Freire, Adriano (2006) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo
- López, José; Martín, Luis (2004) *La dirección estratégica de la empresa*. Civitas Ediciones, S.L.
- Courtois, Alain; Pillet, Maurice; Martin-Bonnefous, Chantal (2006) *Gestão da Produção*. Lidel
- Anthony, R.N.; Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*. McGraw Hill
- Franco, Vitor; Oliveira, Álvaro; Morais, Ana; Oliveira, Benvinda; Lourenço, Isabel; Jesus, Maria; Major, Maria; Serrasquino, Rogério (2005) *Contabilidade de gestão – volume I- O apuramento dos custos e informação de apoio à decisão*. Publisher Team
- Pillot, Gilbert (1992) *O Controlo de Gestão*. Ediprisma
- Collins, Lionel (2001) *Questões de controlo e gestão*. Rés-Editora
- Sistema de Normalização Contabilística* (2010). Porto Editora
- Revigrés - [www.revigrés.pt](http://www.revigrés.pt) (consultado em Janeiro/Fevereiro)
- [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) (consultado em Janeiro/Fevereiro)
- INE - [www.webing.ine.pt](http://www.webing.ine.pt) (consultado em Janeiro/Fevereiro)

# **Anexos**











#### Anexo 4 - Tipo de Produto, Família, Subfamília, Apresentação, Classes, Modelo, Decoração e Coleção

Tipo de Produto	Descrição
0	Mercadoria
...	...

Família	Descrição
0	Monoporosa
1	Porc. Esmaltado
2	Porc. Técnico
...	...

Apresentação	Descrição
0	Natural
1	Rectificado
2	Polido
3	Semi-Polido
4	Satinado
5	Lapado

Modelo	Descrição
1	Bases
2	Decorados (Insert)
5	Rodapes
...	...

Coleção	Descrição
001	ABOBADA
002	ADOBE
003	AGUA
004	AGUIAR
007	ALPES
008	AMARANTE
009	AMARELO
...	...

Sub-Família	Descrição
01	Bases
01	Diversos
02	Decorados
...	...

Classes	Descrição
1	1a
2	Com
3	3a
4	R
5	Std
C	CRT
P	RipPol
R	RipRec
X	EXC

Decoração	Descrição
01	Antiderrapante
04	Cromatica
00	Diversos
05	Dual
06	Edicer
20	Ensaio
07	Escamas
08	Esmaltado
23	Ripasse
16	Rusticos
22	Saturno
...	...

Fonte: Construção própria





## Anexo 7 – Mapa de Publicidade e Patrocínios

BENEFICIÁRIO	2010		2011		2012	
	VALOR	% VENDAS	VALOR	% VENDAS	VALOR	% VENDAS
<b>1.1 - PATROCINIOS</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>1.2 - COMUNICAÇÃO/PUBLICIDADE</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>1.3 - BRINDES</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>1.4 - ACÇÕES COM CLIENTES</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>1.5 - ESTUDOS</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>1.6 - IMAGEM CORPORATIVA</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>1.7 - VIAGENS INCENTIVO</b>			0,00 €	0,00%		
<b>TOTAL</b>	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
<b>VENDAS</b>	0		0		0	

Fonte: Construção Própria

## Anexo 8 – Mapa de Despesas de Natal

	2012		2011		2010	
	Doc. Interno	Fornecedor	Doc. Interno	Fornecedor	Doc. Interno	Fornecedor
1. BRINDES DE NATAL		0,00 €		0,00 €		0,00 €
2. PRENDAS DE NATAL - GERÊNCIA		0,00		0,00		0,00
3. FESTA DE NATAL		0,00		0,00		0,00
4. CABAZ DE NATAL		0,00		0,00		0,00
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
Vendas		0		0		0
% das Vendas		0,00%		0,00%		0,00%

Fonte: Construção Própria

## Anexo 9 – Diário de Escolha (diário)

REVIGRÉS

Diário de Escolha  
Unidade de Produção: U4  
Data Registro Produção: 11-12-2012 » 11-12-2012 23:59:59

Ordem de Fabrico	Produto Base	Defeitos	1ª + STD		1ª+STD+RIP		COM		3ª + EXC		CRT		REF		Escolha		
			m2	%	%	Obj. %	Lotess	m2	%	m2	%	m2	%	m2	%	%	Produção
<b>Família: Porc. Esmaltado</b>																	
<b>Apresentação: Rectificado</b>																	
U412000X	PRODUTOX RECT 60x60		125,00	100,00%	100,00%	90,00%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	122,04
U412000Y	PRODUTOY RECT 30x60		195,00	100,00%	100,00%	0,00%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	195,00
			317,04	100,00%	100,00%	34,64%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	317,04
			317,04	100,00%	100,00%	34,64%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	317,04
<b>Família: Porc. Técnico</b>																	
<b>Apresentação: Polido</b>																	
U412000W	PRODUTOM POL 60x60		6,48	66,67%	66,67%	0,00%	1	0,00	0,00%	3,24	33,33%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	9,72
U412000K	W PRODUTOK 60x60	Contaminação da Pasta	832,32	85,00%	85,00%	0,01%	1	37,44	3,82%	109,44	11,18%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	979,20
			1.480,42	87,36%	87,36%	0,01%	1	37,44	2,21%	176,74	10,43%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	1.694,60
<b>Apresentação: Rectificado</b>																	
U412000P	PRODUTOA RECT 30x60	Canto Esmurrado	248,75	72,89%	72,89%	93,00%	1	0,00	0,00%	92,50	27,11%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	341,25
U412000M	PRODUTOD RECT 30x60	Canto Esmurrado, Contaminação da Pasta	253,75	87,12%	87,12%	0,00%	1	0,00	0,00%	37,50	12,88%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	291,25
U412000N	PRODUTOF RECT 30x60	Canto Esmurrado	41,25	89,19%	89,19%	93,00%	1	0,00	0,00%	5,00	10,81%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	46,25
U412000Z	PRODUTOR RECT 30x60		107,50	91,49%	91,49%	0,01%	1	0,00	0,00%	10,00	8,51%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	117,50
U412000L	PRODUTOT RECT 30x60		140,00	94,92%	94,92%	0,00%	1	0,00	0,00%	7,50	5,08%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	147,50
U412000A	PRODUTOV RECT 30x60	Riscado	200,00	98,77%	98,77%	93,00%	3	0,00	0,00%	2,50	1,23%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	202,50
			991,25	86,48%	86,48%	47,87%	1	0,00	0,00%	155,00	13,52%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	1.146,25
			2.471,67	87,00%	87,00%	19,32%	1	37,44	1,32%	331,74	11,68%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	2.840,85
			2.788,71	88,31%	88,31%	20,86%	1	37,44	1,19%	331,74	10,51%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	3.157,89

Fonte: Construção própria e dados fictícios

# Anexo 10 – Diário de Escolha (semanal)

## Diário de Escolha Unidade de Produção: U4

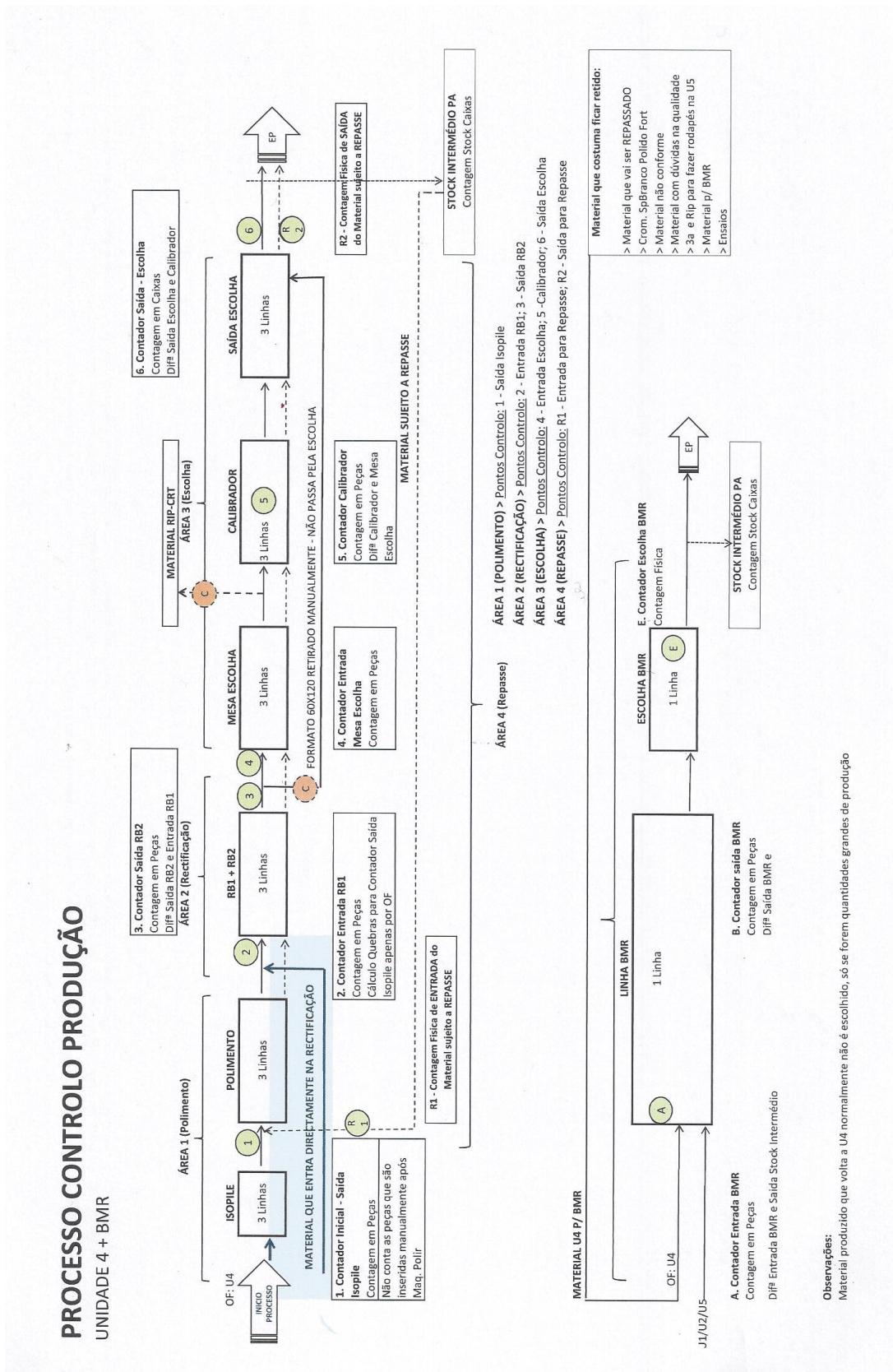
REVIGRÉS

Data Fim de Escolha: XX-YY-ZZ (Período semanal)																		
Ordem de Fabrico	Produto Base	Defeitos	1ª + STD		1ª + STD+RIP		COM		3ª + EXC		CRT		REF		Escolha			
			m2	%	%	Obj. %	Lotes	m2	%	m2	%	m2	%	m2	%	% Quebras	Produção	
<b>Família: Porc. Esmaltado</b>																		
<b>Apresentação: Polido</b>																		
U412000X	PRODUTOX PO 60x60		265,68	90,11%	↑	90,11%	0,00%	2	0,00	0,00%	29,16	9,89%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,15%	294,84
			265,68	90,11%		90,11%	0,00%	2	0,00	0,00%	29,16	9,89%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,15%	294,84
<b>Apresentação: Rectificado</b>																		
U412000Y	PRODUTOK RECT 60x60	Canto Esmurrado	220,32	81,93%	↓	81,93%	90,00%	1	0,00	0,00%	48,60	18,07%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,11%	268,92
U412000W	PRODUTOM RE 30x60		70,00	93,33%	↑	93,33%	0,00%	1	0,00	0,00%	5,00	6,67%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,65%	75,00
U412000M	PRODUTOW RECT 30x60		195,00	100,00%	↑	100,00%	0,00%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,23%	195,00
			485,32	90,05%		90,05%	44,91%	1	0,00	0,00%	53,60	9,95%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,39%	538,92
			751,00	90,07%		90,07%	29,03%	1	0,00	0,00%	82,76	9,93%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,30%	833,76
<b>Família: Porc. Técnico</b>																		
<b>Apresentação: Polido</b>																		
U412000N	PRODUTOR POL 30x60		18,75	71,43%	↑	71,43%	0,00%	1	0,00	0,00%	7,50	28,57%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	8,12%	26,25
U412000P	PRODUTOT POL 60x60	Contaminação da Pasta	186,84	79,36%	↑	79,36%	0,00%	1	0,00	0,00%	48,60	20,64%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	13,38%	235,44
U412000U	PRODUTOK POL 30x60		32,50	92,86%	↑	92,86%	0,00%	1	0,00	0,00%	2,50	7,14%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	10,51%	35,00
U412000A	PRODUTOM POL 60x60	Mal Polido, Contaminação da Pasta	405,00	93,98%	↑	93,98%	0,00%	2	0,00	0,00%	25,92	6,02%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,91%	430,92
U412000C	PRODUTOF POL 30x30		57,00	95,00%	↑	95,00%	0,00%	1	0,00	0,00%	3,00	5,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	8,20%	60,00
U412000R	PRODUTOB POL 30x60		13,75	100,00%	↑	100,00%	0,00%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	16,31%	13,75
			713,84	89,08%		89,08%	0,00%	1	0,00	0,00%	87,52	10,92%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	6,40%	801,36
<b>Apresentação: Rectificado</b>																		
U412000X	PRDUTOPT RECT 30x60	Canto Esmurrado	248,75	72,36%	↓	72,36%	93,00%	1	0,00	0,00%	95,00	27,64%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,28%	343,75
U412000Y	PRODUTOKR RECT 45x45		30,00	75,00%	↑	75,00%	0,00%	1	0,00	0,00%	10,00	25,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	9,09%	40,00
U412000K	PRODUTOZ RECT 45x45		18,00	81,82%	↑	81,82%	0,01%	1	0,00	0,00%	4,00	18,18%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	24,14%	22,00
U412000M	PRODUTOMT RECT 30x60	Canto Esmurrado	558,75	86,46%	↓	86,46%	93,00%	1	0,00	0,00%	87,50	13,54%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,34%	646,25
U412000N	PRODUTORM RECT 30x60	Canto Esmurrado, Contaminação de Pasta	253,75	87,12%	↑	87,12%	0,00%	1	0,00	0,00%	37,50	12,88%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,51%	291,25
U412000P	PRODUTONT RECT 45x45	Riscado	465,00	89,60%	↑	89,60%	0,00%	1	0,00	0,00%	54,00	10,40%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,53%	519,00
U412000T	PRODUTOST RECT 45x45		55,00	90,16%	↑	90,16%	0,00%	1	0,00	0,00%	4,00	9,84%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	4,69%	61,00
U412000S	PRODUTOYW RECT 30x30		41,00	91,11%	↑	91,11%	0,01%	1	0,00	0,00%	4,00	8,89%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	6,66%	45,00
U412000Z	PRODUTOWZ RECT 30x60		107,50	91,49%	↑	91,49%	0,01%	1	0,00	0,00%	10,00	8,51%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,90%	117,50
U412000A	PRODUTOWY REC 30x60		60,00	92,31%	↑	92,31%	93,00%	1	0,00	0,00%	5,00	7,69%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,45%	65,00
U412000AP	PRODUTOKW RECT 30x60		46,25	94,87%	↑	94,87%	93,00%	1	0,00	0,00%	2,50	5,13%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,50%	48,75
U412000AZ	PRODUTOWK RECT 30x60		140,00	94,92%	↑	94,92%	0,00%	1	0,00	0,00%	7,50	5,08%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,67%	147,50
U412000KF	PRODUTOKY RECT 30x60		192,50	96,25%	↑	96,25%	93,00%	1	0,00	0,00%	7,50	3,75%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	1,23%	200,00
U412000FT	PRODUTOKZ RECT 45x45		53,00	100,00%	↑	100,00%	0,00%	1	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	13,96%	53,00
			2.269,50	87,29%		87,29%	46,63%	1	0,00	0,00%	330,50	12,71%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2,70%	2.600,00
			2.983,34	87,71%		87,71%	35,65%	1	0,00	0,00%	418,02	12,29%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,60%	3.401,36
			3.734,34	88,18%		88,18%	34,34%	1	0,00	0,00%	500,78	11,82%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3,35%	4.235,12

Fonte: Construção própria e dados fictícios



# Anexo 11 – Mapa U4



Fonte: Cedido pela empresa

## Anexo 12 – Mapa Teste COSEC

TESTE VALIDAÇÃO SEGURO										TESTE TOTAL VENDAS								
pais	cliente	contribuinte	nome	vendas	vendas-nc	valor garantia	declarado	apv	data	nuecc	teste APROVAD	teste DECLARADO	DATA	VLR DECLARADO	dif	OBS	A. VENDAS	Dif (A.VENDAS - VENDAS)
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
											SEM SEGURO	SEM SEGURO	0,00	0,00	OK		#N/D	#N/D
				0,00	0,00	0,00	0,00							0,00			#N/D	#N/D
																	REC. PORTES	25.687,00
																	DIF	#N/D

Fonte: Cedido pela empresa

## Anexo 13 – Mapa vendas COSEC

**COSEC**

	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		1º TRIMESTRE		% Prémio	Prémio Trimestre	Prémio Actual Mensal	Prémio Previsto Mensal	Prem Min. Mensal
	M. INTERNO	M. EXTERNO	M. INTERNO	M. EXTERNO	M. INTERNO	M. EXTERNO	M. INTERNO	M. EXTERNO					
1. CAPITAIS COBERTOS PELA APÓLICE													
EXCLUSÕES AO SEGURO													
2. PRONTO PAGAMENTO													
3. OUTROS CAPITAIS NÃO COBERTOS PELA APÓLICE													
3.1 Entidades não passíveis de seguro de crédito													
3.2 Empresas Associadas													
3.3 Mercados não abrangidos pela apólice													
3.4 Clientes não garantidos pela COSEC (nulos)													
3.5 Outras exclusões previstas em condições particulares													
<b>TOTAL DAS EXCLUSÕES (2+3)</b>													
<b>4. TOTAL POR MERCADO</b>													
<b>5. TOTAL</b>													

Fonte: Cedido pela empresa

## Anexo 14 - Mapa do Total de Vendas que deveriam ser declaradas

**TOTAL VENDAS QUE DEVERIAM SER DECLARADAS**  
COSEC

⇓

	TOTAL		Premio 2012	% Prémio	Prémio Actual Mensal	Prem Previsto Mensal	Prem Min. Mensal	ACERTO	
	M INTERNO	M EXTERNO						Mensal	Acumul
	TOTAL	TOTAL						Mensal	Mensal
1. CAPITAIS COBERTOS PELA APÓLICE									
EXCLUSÕES AO SEGURO									
2. PRONTO PAGAMENTO									
3. OUTROS CAPITAIS NÃO COBERTOS PELA APÓLICE									
3.1 Entidades não passíveis de seguro de crédito									
3.2 Empresas Associadas									
3.3 Mercados não abrangidos pela apólice									
3.4 Clientes não garantidos pela COSEC (nullos)									
3.5 Outras exclusões previstas em condições particulares									
<b>TOTAL DAS EXCLUSÕES (2+3)</b>									
<b>4. TOTAL</b>									

Real 2012

Vendas Com Cobertura

Vendas Sem Cobertura

Real 2012

Real 2011

Real 2010

Fonte: Cedido pela empresa

## Anexo 15 - Mapa das Vendas que foram efetivamente Declaradas

### TOTAL VENDAS DECLARADAS COSEC

	TOTAL			% Prémio	Prémio 2012	Prémio Actual Mensal	Prémio Previsto Mensal	Prém Min. Mensal	ACERTO	
	M INTERNO	M EXTERNO	TOTAL						Mensal	Acumul
1. CAPITAIS COBERTOS PELA APÓLICE										
EXCLUSÕES AO SEGURO										
2. PRONTO PAGAMENTO										
3. OUTROS CAPITAIS NÃO COBERTOS PELA APÓLICE										
3.1 Entidades não passíveis de seguro de crédito										
3.2 Empresas Associadas										
3.3 Mercados não abrangidos pela apólice										
3.4 Clientes não garantidos pela COSEC (nullos)										
3.5 Outras exclusões previstas em condições particulares										
<b>4. TOTAL</b>										

Fonte: Cedido pela empresa

Real 2012    Prevista 2012    Real 2011    Real 2010

Vendas Com Cobertura  
Vendas Sem Cobertura

## Anexo 16 – Mapa Anual COSEC

	TOTAL		TOTAL
	M INTERNO	M EXTERNO	
<b>1. CAPITALS COBERTOS PELA APÓLICE</b>	0,00	0,00	0,00
EXCLUSÕES AO SEGURO			
<b>2. PRONTO PAGAMENTO</b>	0,00	0,00	0,00
<b>3. OUTROS CAPITALS NÃO COBERTOS PELA APÓLICE</b>			
3.1 Entidades não passíveis de seguro de crédito	0,00	0,00	0,00
3.2 Empresas Associadas	0,00	0,00	0,00
3.3 Mercados não abrangidos pela apólice	0,00	0,00	0,00
3.4 Clientes não garantidos pela COSEC (nulos)	0,00	0,00	0,00
3.5 Outras exclusões previstas em condições particulares	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DAS EXCLUSÕES (2+3)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4. TOTAL</b>			<b>0,00</b>

**Observações:**  
Valor contabilizado mensalmente corresponde ao valor do Prémio Previsto Mensal

	TOTAL		TOTAL
	M INTERNO	M EXTERNO	
<b>1. CAPITALS COBERTOS PELA APÓLICE</b>	0,00	0,00	0,00
EXCLUSÕES AO SEGURO			
<b>2. PRONTO PAGAMENTO</b>	0,00	0,00	0,00
<b>3. OUTROS CAPITALS NÃO COBERTOS PELA APÓLICE</b>			
3.1 Entidades não passíveis de seguro de crédito	0,00	0,00	0,00
3.2 Empresas Associadas	0,00	0,00	0,00
3.3 Mercados não abrangidos pela apólice	0,00	0,00	0,00
3.4 Clientes não garantidos pela COSEC (nulos)	0,00	0,00	0,00
3.5 Outras exclusões previstas em condições particulares	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DAS EXCLUSÕES (2+3)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4. TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**Observações:**  
Valor contabilizado mensalmente corresponde ao valor do Prémio Previsto Mensal

Fonte: Cedido pela empres

## Anexo 17 – Incoterms

Inconterms	Aplicação	Responsabilidades
EXW	Qualquer tipo de transporte.	O comprador deve proceder ao levantamento da mercadoria no armazém do vendedor, assumindo desde aí todas as despesas e responsabilidades do transporte até ao seu armazém.
FCA	Qualquer tipo de transporte.	O vendedor deve entregar a mercadoria para transporte mediante indicações do comprador, visto ser este a realizar o contrato de transporte e escolher o transportador.
FAS	Transporte Marítimo e fluvial.	Análogo ao anterior, mas o vendedor é responsável pela entrega no cais de embarque, sendo o comprador responsável pelas licenças de importação e pelas despesas alfandegárias.
FOB	Transporte Marítimo e fluvial.	Análogo ao anterior, mas a responsabilidade do vendedor vai até à mercadoria estar devidamente acondicionada no navio.
CFR	Transporte Marítimo e fluvial.	É da responsabilidade do vendedor os custos e o frete necessário até colocar a mercadoria no porto de destino fixado. A transferência de riscos é feita como no FOB. Cabe ainda ao vendedor as formalidades de despacho aduaneiro.
CIF	Transporte Marítimo e fluvial.	As obrigações do vendedor são iguais aos termos CFR acrescidas dos encargos com o seguro. O seguro obrigatório tem de ter uma cobertura mínima. A transferência de riscos para o comprador é feita logo após a entrega da mercadoria, tal como no termo FOB.
CPT	Qualquer tipo de transporte.	O vendedor assegura o frete da mercadoria até ao local de destino, assim como o desalfandegamento e os danos ocorridos no transporte.
CIP	Qualquer tipo de transporte.	O termo CIP difere do CPT na medida e que o CIP exige que o vendedor suporte o custo do seguro. Variando do CIF pelo meio de transporte utilizado.
DAF	Qualquer tipo de transporte.	O vendedor coloca a mercadoria à disposição do comprador na fronteira, desalfandegada na exportação, mas antes do posto aduaneiro adjacente. Caso existam despesas de importação estas ficam a cargo do comprador. Este deve também assumir os riscos e custos.
DES	Transporte Marítimo e fluvial.	Análogo ao anterior à exceção do meio de transporte usado. O comprador deve promover o desalfandegamento na importação e pagar os respetivos custos, caso existam.
DEQ	Transporte Marítimo e fluvial.	O vendedor tem de entregar a mercadoria no cais de destino. O comprador deve assumir todos os custos e riscos imputados à mercadoria desde o cais de destino.
DDU	Qualquer tipo de transporte.	O vendedor entrega as mercadorias no local de destino combinado, assumindo todos os riscos e perdas que a mercadoria possa sofrer até ao destino. O comprador suportará os custos de descarga, assim como os direitos e taxas aduaneiras de importação.
DDP	Qualquer tipo de transporte.	Cabe ao vendedor pagar as despesas desalfandegárias de importação, podendo ser acordado entre as partes, quais as taxas desalfandegárias a pagar pelo vendedor. O comprador apenas suporta os custos de descarga, eventuais custos e riscos resultantes de demora no desalfandegamento, sendo também responsável por obter a licença de importação, caso seja necessária.

Fonte: Construção própria

## Anexo 18 – Mapa de Orçamento de vendas por mercado

Família	Rúbricas		Real 2011				Ac. mês 2012				Previsão		% Variação		
	Apresentação	Formato	Classe	m2 2011	vlr 2011	MD m2 2011	MD vlr 2011	m2 2012	vlr 2012	MD m2 2012	MD vlr 2012	MD m2 2012	MD vlr 2012	m2	PM
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Total Geral bases															
Total Geral decorados															
Total Geral Bases+decorados															
Rappel															
Total Geral Rappel															
Total Geral															

m2 2013	Orçamento 2013		Distribuição m2 Orçamento por mês				Distribuição valor Orçamento por mês								
	vlr 2013	PM 2013	Janeiro	fevereiro	...	Dezembro	Janeiro	fevereiro	...	Dezembro					
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Total Geral bases															
Total Geral decorados															
Total Geral Bases+decorados															
Rappel															
Total Geral Rappel															
Total Geral															

Notas: m2 - metros quadrado; vlr- valor; PM - Preço médio; MD - média

Fonte: Construção própria



## Anexo 19 – Cálculo do valor estatístico

Condições de entrega	Chegadas	Expedições
EXW	Valor estatístico	Valor estatístico
FCA	= <i>Valor do bem</i>	= <i>Valor do bem</i>
FAZ	+ <i>valor do transporte</i>	+ <i>valor do transporte</i>
FOB	+ <i>valor do seguro correspondente ao território internaciona (até à fronteira)</i>	+ <i>valor do seguro correspondente ao território nacional (até à fronteira)</i>
<p><b>Nota:</b> Nas condições de entrega acima indicadas o valor do transporte e seguro poderão ou não estar incluídas no valor da fatura.</p>		
CFR	Valor estatístico	Valor estatístico
CIF	= <i>Valor do bem</i>	= <i>Valor do bem</i>
CPT	– <i>valor do transporte</i>	– <i>valor do transporte</i>
CIP	– <i>valor do seguro correspondente ao território nacional</i>	– <i>valor do seguro correspondente ao território internacional</i>
DAP		
DDP		
<p><b>Nota:</b> Para todas as condições de entrega, o valor estatístico só será igual ao valor faturado se o ponto de entrega acordado for na fronteira portuguesa.</p>		

Fonte: Dados fornecidos pela empresa.