



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Joana Catarina Pinho Quental

# O Controlo de Gestão e o *Reporting* como fatores chave da sustentabilidade das empresas

Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre

**Entidade de acolhimento:** Polisport Plásticos, S.A.

**Orientador académico:** Professor Doutor José Vaz Ferreira

**Orientadora na entidade de acolhimento:** Dr.<sup>a</sup>. Sara Silva

Coimbra, Junho 2017

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor José Vaz Ferreira pelo apoio, pela constante disponibilidade e por todas as recomendações para a elaboração deste relatório.

Ao Grupo Polisport pela forma que me acolheu e pela oportunidade de realização de estágio, em particular um agradecimento especial ao Dr. Pedro Araújo.

Um sincero obrigado à minha orientadora de estágio curricular, a Dr.<sup>a</sup> Sara Silva por todos os ensinamentos que me proporcionou.

Como não me poderia esquecer um muito obrigado à minha avó, ao meu avô, aos meus dois irmãos Fábio Quental e Nuno Quental, ao meu namorado Luís Couto e à minha grande amiga Vanda Campos.

Quero em particular agradecer a algumas pessoas que marcaram este estágio profissional: Andrea Aguiar, Ana Oliveira, Carolina Miller e Maria João por toda a paciência que tiveram comigo e, acima de tudo, pela ajuda que proporcionaram para uma melhor aprendizagem.

Porém, isto não seria possível sem o apoio dos meus avós paternos, por isso é dedicado a eles.

## Índice

Índice de Figuras .....	v
Índice de Tabelas .....	v
Resumo .....	vi
Abstract.....	vii
1.Introdução.....	1
2. Revisão Literária.....	3
2.1. O Controlo de Gestão .....	3
2.2. A importância do <i>Reporting</i> e Controlo de gestão para as empresas .....	5
2.2.1 Participantes do processo de <i>Reporting</i> .....	7
2.3. <i>Reporting</i> Financeiro .....	8
2.4. Instrumentos do controlo de gestão .....	10
2.4.1 Controlo Orçamental .....	12
2.4.2 <i>Tableau de Bord</i> .....	13
2.4.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.4.4 Comparação entre <i>Tableau de Bord</i> e <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.5. O papel dos <i>Controllers</i> na gestão .....	19
3. O estágio.....	21
3.1. Apresentação da entidade .....	21
3.2. Visão, Missão e objetivos estratégicos .....	22
3.3. Estrutura organizacional .....	23
3.4. Mercados e áreas de negócio .....	25
3.5. Análise da situação financeira da empresa .....	26
3.6. Controlo Orçamental no Grupo Polisport.....	27
3.7. Objetivos e plano de estágio .....	28
3.8. Tarefas desempenhadas .....	29
3.8.1. Inventariação do Imobilizado da empresa e manutenção do cadastro .....	29
3.8.2. Mapa de recapitulativos de clientes e fornecedores .....	30
3.8.3. Lançamentos contabilísticos .....	30
3.8.4. Manutenção do arquivo da empresa.....	31
3.8.5. Controlo e contabilização dos recebimentos diários de clientes nacionais.....	32
3.8.6. Emissão de ordens de compra .....	32

3.8.7. Inventário físico do armazém.....	33
3.8.8. Gestão de <i>stocks</i> .....	33
3.8.9. Aprendizagem e desenvolvimento de competências no <i>software</i> de gestão.....	34
3.8.10. Outras tarefas realizadas.....	34
4. Análise crítica .....	35
5. Conclusão .....	37
6. Referências Bibliográficas.....	38
7. Referências Eletrónicas .....	40
8. Outras Bibliografias.....	40
9. Anexos.....	41
I. Responsabilidades e direitos dos participantes do processo de <i>reporting</i> .....	42
II. Evolução da Empresa Polisport Plásticos S.A. ....	43
III. Fotografias das empresas do Grupo Polisport .....	44
IV. Organigrama funcional do departamento financeiro .....	45
V. Placa de identificação do imobilizado .....	45
VI. Levantamento de imobilizado da Polisport Plásticos .....	46
VII. Imobilizado da empresa Headgy Helmets.....	47
VIII. Mapa recapitulativo do tipo fornecedor .....	48
IX. Mapa recapitulativos do tipo cliente.....	48
X. <i>Balanced Scorecard</i> da Polisport Plásticos.....	49

## Índice de Figuras

Figura 1 - Fases do Processo de Reporting. Fonte: João Caldeira .....	7
Figura 2 - Ferramentas do Controlo de Gestão .....	11
Figura 3 - Integração do Tableau de Bord numa organização.....	14
Figura 4 - Fases da Implementação do Tableau de Bord .....	14
Figura 5 - Organigrama do Grupo Polisport.....	24

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> : Fonte: Jorge Caldeira.....	16
Tabela 2 - Comparação entre <i>Tableau de Bord</i> e <i>Balanced Scorecard</i> . Fonte: Cebrián e Cerviño .....	18
Tabela 3 - Evolução das vendas em milhares de euros .....	25
Tabela 4 - Evolução das vendas e prestações de serviços, em milhares de euros .....	26

## Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular Estágio, para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O controlo de gestão possui uma função vital na sobrevivência, desenvolvimento e crescimento das empresas. Um dos ingredientes do sucesso das empresas consiste na existência de controlo de gestão e, apesar da importância de que este se reveste, poucas são as empresas que se servem desta ferramenta.

O *reporting* e outras ferramentas de gestão encontram-se pouco exploradas pelas pequenas e médias empresas, podendo-se concluir que, aquelas que as têm implementado na sua organização, obtêm maiores taxas de sucesso e melhores níveis de desempenho.

O processo de *reporting* surge da necessidade da organização em apurar a informação essencial, tendo em vista a sua análise no sentido da melhoria do desempenho organizacional. É de realçar o valor que tem a implementação de um sistema de controlo de gestão e *reporting*, incitando as organizações a refletir sobre as implicações reais dos factos económicos.

Na entidade de acolhimento o sistema de controlo de gestão implementado tem conseguido nos últimos exercícios económicos melhorar os níveis de desempenho, e consequentemente os níveis de rendibilidade. Daqui se conclui, que é imprescindível que os gestores das empresas passem a despender mais tempo nesta vertente da gestão.

**Classificação de JEL:** F21,M1

**Palavras-chave:** Controlo de gestão, *Reporting*

## **Abstract**

This report was created for the class "Internship", fulfilling the necessary requirements for obtaining the Masters degree in Economic's of the University of Coimbra.

The Management Control plays a vital role in the survival, development and growth of a company. One of the ingredients of the success of a company is the existence of Management Control and, in spite of the invaluable importance that surrounds Management Control, there are few companies that make use of this tool.

Reporting and other management tools are little explored by small and medium-sized enterprises, and it can be concluded that those who have implemented them in their organization, obtain higher success rates and better performance levels.

The reporting process arises from the organization's need to ascertain the essential information with a view to its analysis in the sense of improving organizational performance.

It is important to stand out the greater value that the implementation of a Management Control and Reporting system has, encouraging organizations to reflect on the real implications of the economic facts.

The Management Control system implemented in the host entity has been able to improve, in the last financial years, better performance levels, and consequently profitability levels. It follows that it's indispensable that the business managers start to spend more time on this management aspect.

**JEL Codes:** F21,M1

**Keywords:** *Management Control, Reporting*

## 1.Introdução

O presente relatório é o resultado do estágio realizado na Empresa Polisport Plásticos, S.A, que decorreu entre o dia 1 de Fevereiro ao dia 3 de Junho de 2016, com a finalidade da obtenção do grau de Mestre pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este estágio tornou-se de grande importância, na medida em que foi o meu primeiro contato com a realidade profissional, nomeadamente no departamento financeiro.

A escolha da empresa Polisport Plásticos para a realização do estágio, deveu-se à sua focalização na inovação e desenvolvimento como prioridade estratégica, tendo-se materializado com o surgimento de novos produtos, novas ideias, novos materiais, novas ferramentas e novos processos produtivos, os quais têm permitido aumentar o seu volume de negócios.

A empresa tem demonstrado que, apesar da crise, esta não a afetou, visto que nos últimos seis anos, o seu montante de vendas tem aumentado progressivamente. Tratando – se de uma empresa com crescente desenvolvimento, tornou-se relevante abordar o controlo de gestão adotado pela empresa e, nomeadamente, a importância do processo de *reporting* para a mesma.

A área do controlo de gestão possui diversas funções, tais como prevenir a ocorrência de situações indesejáveis que desviam os resultados, controlo de gastos, crescimento sustentável, entre outros. Deste modo, o controlo de gestão cada vez mais representa uma importante ferramenta para a implementação da estratégia, na medida em que se bem definido, permite o alinhamento entre as metas e os objetivos da organização, com os objetivos dos seus gestores e colaboradores.

Não podemos esquecer que o papel do controlo de gestão nas empresas ganhou, ao longo dos tempos, uma notável relevância. Com a sua correta implementação, influencia os comportamentos na direção desejada e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de a organização alcançar os seus objetivos e averiguar as causas dos desvios existentes, para a posterior implementação de medidas corretivas.

A elaboração deste relatório de estágio é fruto de uma análise de trabalho desenvolvido na organização, permitindo definir mecanismos de intervenção e condução do processo de *reporting* e controlo de gestão. De modo, a envolver e dar a entender a importância de todos os chefes e colaboradores da empresa a participarem neste processo



de *reporting*. Atualmente, a empresa Polisport possui um modelo de controlo de gestão bastante explorado e integrado, no entanto ainda possui algumas limitações, que tenciona combater.

O presente relatório está dividido em quatro capítulos: (2) uma breve revisão literária do tema desenvolvido, (3) a entidade de acolhimento e as tarefas desenvolvidas durante o estágio e, por fim, (4) uma análise crítica.

Após a introdução, o segundo capítulo divide-se em quatro subcapítulos. O primeiro subcapítulo retrata o que é o controlo de gestão, o segundo subcapítulo, a importância do controlo de gestão e do *reporting para as empresas*. O terceiro subcapítulo refere o *reporting* financeiro, o quarto subcapítulo aborda alguns instrumentos de controlo de gestão importantes de apoio à decisão que as empresas deveriam implementar, e o quinto subcapítulo faz uma breve abordagem ao papel dos *controllers* na gestão. É apresentado um breve trabalho de revisão literária sobre controlo de gestão e do *reporting*, onde são mencionados conceitos, ferramentas e metodologias teóricas.

O terceiro capítulo consiste na apresentação da entidade de acolhimento, e a descrição das tarefas desempenhadas durante o estágio. No quarto e último capítulo é apresentada uma análise crítica e as respetivas conclusões sobre a temática em estudo.

## **2. Revisão Literária**

### **2.1. O Controlo de Gestão**

No início do século XX surgem os primeiros indícios de controlo de gestão através de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916). Verificamos que ao longo dos anos este conceito foi evoluindo. Inicialmente, era visto apenas como uma verificação que se encontrava a decorrer de acordo com o plano adotado; atualmente, o controlo de gestão é visto como o conjunto de instrumentos que visam motivar os gestores a atingir os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação.

Segundo os autores Anthony e Dearden (1980), o controlo de gestão é um processo pelo qual os gestores asseguram que a organização atinge as estratégias definidas, de forma eficaz e eficiente, através de um planeamento estratégico. Podemos assumir que o controlo de gestão tem limitações, e que nem sempre se consegue cumprir com os objetivos que são propostos.

Segundo o autor Sandino (2004), a emergência do controlo de gestão é um importante ponto de transição na vida das organizações. Podemos dizer que esta emergência é justificada através das mudanças estratégicas e organizacionais que aparecem na vida das empresas.

O novo ambiente empresarial exige informação mais precisa sobre custos e sobre a forma de proceder no que se refere a atividades, processos, produtos, serviços e clientes das organizações, segundo Kaplan e Cooper (1998).

Segundo a abordagem de Greiner (1998) este afirma que, a falta de ferramentas de gestão profissional, como o controlo de gestão, é vista como uma restrição ao crescimento ou mesmo ao falhanço das empresas. De acordo com Lowe (1971), as organizações necessitam de um sistema de planeamento e de controlo dentro delas próprias devido ao seu respetivo negócio. Assim, deve existir um sistema de controlo de gestão unificado que assegure que as ações desenvolvidas estão de acordo com os objetivos da organização.

Entre as atividades que o controlo de gestão envolve, podemos destacar que a empresa deve planear o que vai fazer, coordenar as várias atividades da organização, comunicar e avaliar informação, tomar decisões e influenciar os outros a mudar o seu comportamento. Segundo Anthony e Dearden (1980) existem quatro grandes fases do

controlo de gestão: a programação, a orçamentação, a avaliação e, por último, a análise e o *reporting*.

O orçamento segundo a perspetiva de Jordan (2011), traduz-se num instrumento de gestão que apoia os gestores a alcançar os objetivos definidos e que deve ser elaborado de acordo com o plano operacional da organização. Este processo de orçamentação é uma temática ampla, que enquadra todo o processo de gestão de uma organização, tendo como base alguns pressupostos, tais como, o de deter uma estratégia adequada e planeada, possuir processos operativos bem definidos, deter um processo de controlo de gestão e, definir na organização segmentos de mercado, centros de responsabilidade, entre outros.

Os autores acima referidos defendem ainda que, o controlo de gestão depende, sobretudo do comportamento e motivação das pessoas envolvidas. Na verdade, se os colaboradores obtiverem um elevado nível de motivação, vão alcançar os objetivos que lhe são propostos.

No entanto, para muitos autores o orçamento é considerado como uma das principais limitações para o controlo de gestão condicionando os objetivos que a empresa propõe, causando problemas e conflitos entre os colaboradores da organização.

Os autores Goold e Campbell (1998) identificaram outra limitação do controlo de gestão, em que as empresas possuem uma atividade muito diversificada. A fim de verificar esta limitação, realizaram um estudo a dezasseis empresas do Reino Unido. Cada uma possuía um sistema de controlo de gestão de acordo com o tipo de produtos comercializados e os mercados onde atuam.

Segundo estudos realizados por Scapens (2002), foram identificados dois potenciais fatores de mudança nas práticas de Controlo de Gestão: a globalização e foco no cliente e a mudança tecnológica. A globalização e o foco no cliente consagra-se ao facto de as empresas sentirem necessidade de dar especial atenção aos clientes. Com clientes cada vez mais exigentes, torna-se necessário estabelecer estratégias que assegurem a fidelização e lealdade dos mesmos. A mudança tecnológica vista como um processo complexo, constituído pela inovação e difusão de novos produtos ou processos é um outro fator a ter em conta.

Para Scapens e Jazayeri (2003) os “*Enterprise Resource Planning Systems*” são de extrema utilidade, na medida em que, disponibilizam informação acessível a todos os níveis hierárquicos e a todos os gestores para uma posterior tomada de decisões. A melhor definição de ERP será a de Bogui (2002) que define que é um: “*conjunto de soluções que*

*possibilita o planeamento e acompanhamento financeiro, logístico e produtivo de uma empresa, de forma integrada e interativa”.*

Os autores Bjornenak e Olson (1999) defendem que os novos modelos de Controlo de Gestão diferem dos tradicionais, na medida em que a informação contabilística histórica e a informação de natureza previsional completam-se. É de salientar que, cada vez mais, as empresas utilizam conjuntamente técnicas tradicionais e técnicas “avançadas”, combinando orçamentos, com *Balanced Scorecard e Activity-Based Costing*.

É importante ainda abordar o tema *Rolling Budgets*, segundo alguns autores Frow, Marginson & Odgen (2010), Lynn & Madison (2004), este tipo de metodologia facilita a visão contínua do desempenho da empresa do ano corrente. Este método consiste na definição de um orçamento contínuo com a finalidade de analisar o que correu bem e o que correu mal. Posteriormente, deve-se projetar um novo orçamento para perceber o que acontece, esta é uma ferramenta vantajosa uma vez que incentiva ao aumento de participação dos gestores e a uma rápida reação a mudanças no mercado.

A título de exemplo, empresas como a Electrolux e General Electric, implementaram *Rolling Budgets* trimestrais, verificando e refletindo as alterações que ocorrem no meio envolvente, percebendo o que a concorrência faz, os produtos que consomem e as alterações dos preços das matérias-primas.

Existem algumas limitações do controlo de gestão, as quais se acentuam quando a empresa tem um ambiente competitivo. As empresas não implementam mais esta abordagem do controlo de gestão, devido a questões de recursos humanos. A falta de motivação e a participação das pessoas no processo de definição de mecanismo de controlo, é extremamente importante para a avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade.

## **2.2. A importância do *Reporting* e Controlo de gestão para as empresas**

O controlo de gestão é uma ferramenta importante para o sucesso empresarial, assim como todos os sistemas de controlo de gestão que têm vindo a ganhar relevância na gestão das organizações e do *reporting* para as empresas.

Nos dias de hoje o desempenho empresarial é cada vez mais importante para as organizações modernas. E isto porque, necessitam de avaliar o seu desempenho financeiro,

económico e estratégico, através de ferramentas de apoio que permitam controlar, medir, planear e acrescentar valor para a satisfação dos seus clientes.

Surge assim a necessidade do *reporting* que permite às empresas gerir de forma eficiente e pró-ativa com base em informação financeira robusta e oportuna. Com um processo baseado na contabilidade e na gestão, são definidos indicadores e mapas, que permitem monitorizar constantemente a performance contra objetivos, potenciais riscos, posição financeira, oportunidades, mas sempre com base no rigor e qualidade da informação financeira.

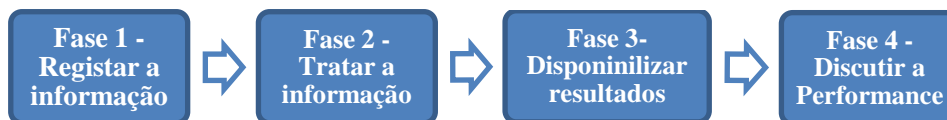
São vários os objetivos do *reporting* de gestão. Podemos destacar os seguintes:

1. Apoiar a tomada de decisão através da produção de informação adequada para modelos de apoio à decisão: modelos de otimização e modelos de simulação.
2. Controlar retrospectivamente os resultados e orçamento com vista ao acompanhamento da Organização e ao seu controlo.
3. Avaliar a performance económico-financeira de um ou múltiplos segmentos da empresa, nomeadamente produtos, tipos de clientes, projetos, regiões geográficas, etc.
4. Avaliar e interpretar indicadores de performance, colocando a contabilidade ao serviço da gestão.
5. Analisar de forma consistente a informação de um período para o outro – produção de alertas de performance.
6. Sintetizar a informação para proporcionar a cada gestor indicadores sintéticos fundamentais, mas com possibilidade de desagregação.

O objetivo principal do processo de *reporting* surge na necessidade da organização recolher a informação essencial, para a apresentação e discussão do desempenho organizacional.

Para que se torne viável, este processo deve ser realizado várias vezes por ano, de acordo com a monitorização implementada pela empresa, exceto, no caso de empresas com acompanhamento de performance trimestral. Neste caso, o processo deverá ser efetuado quatro vezes por ano.

O autor João Caldeira (2014) refere quatro etapas do processo de *reporting*. A primeira fase passa por registar a informação, a segunda pelo tratamento da informação, a terceira pela disponibilização dos resultados e por último a discussão da performance.



**Figura 1 - Fases do Processo de Reporting. Fonte: João Caldeira**

A primeira fase consiste no registo e recolha de informação. Para tal deverá ser definido um sistema organizado, bem como nomeado um responsável para desempenhar a tarefa. A segunda fase consiste, no tratamento de informação, o qual requer que analisemos indicadores. É de salientar que o registo de informação deve ser organizado e que exista simplicidade nesses indicadores. A terceira fase diz respeito à disponibilização da desempenho no *report* procurando explicar os resultados da atividade desenvolvida na empresa e assim perceber se os resultados vão de acordo com as metas a alcançar. A quarta e última fase passa pela discussão, isto é, vamos identificar o porquê dos desvios e perceber o que aconteceu e, posteriormente proceder a soluções ou a medidas corretivas.

### **2.2.1 Participantes do processo de *Reporting***

Os participantes do processo de *reporting* têm um conjunto de responsabilidades e direitos que passam por todas as etapas do processo. No *Anexo I – Responsabilidades e direitos dos participantes do processo de reporting*, figuram as responsabilidades e direitos dos gestores de topo, das chefias intermédias e dos colaboradores, que podem ser adotados, segundo a perspetiva do autor João Caldeira (2014).

Para que o processo de *reporting* seja eficaz, os gestores de topo, chefias intermédias e colaboradores devem intervir em todas as etapas do processo, como podemos observar no quadro apresentado no *anexo I*. Podem distinguir-se três intervenientes para a implementação do processo de *reporting*: os gestores de topo, as chefias intermédias e os colaboradores.

As chefias constituem um elemento essencial para o bom desempenho da organização. Cabe aos gestores de topo patrocinar o processo de monitorização, definir as metas, tomar decisões, motivar os colaboradores para a obtenção em tempo útil dos objetivos e propostas de soluções. As chefias intermédias têm um papel de planeamento, organização, controlo, supervisão, formação e ligação entre as chefias diretas e os outros

colaboradores. Cabe a estas chefias envolver os colaboradores no processo de *reporting* e motivá-los.

Os colaboradores da empresa devem registar os resultados obtidos e entregar atempadamente à unidade, alertando para os constrangimentos que possam ter acontecido e assumindo os compromissos desses entraves.

Para garantir o sucesso do processo de *reporting*, devemos ter alguns cuidados, tais como, possuir apenas um responsável para que este possa estar presente em todas as áreas, e também, devem estar devidamente esclarecidas as funções de cada interveniente. As tarefas desenvolvidas pelo responsável no processo de *reporting* devem possuir uma característica, a simplicidade. Deverá ser construído um manual de procedimentos para que seja mais fácil controlar os processos, instrumentos, tempo e responsabilidades.

### **2.3. Reporting Financeiro**

É importante referir que são vários e diversificados os instrumentos de *reporting* financeiro existentes e vão variar consoante o objetivo do *report*, o negócio e a dimensão da respetiva empresa.

Existem alguns elementos de consideração na definição do *reporting* financeiro como: a frequência da informação financeira; os objetivos da gestão e o tipo de apoio; modelos de disponibilizar o *reporting* financeiro; especificidades dos negócios e empresas; o modelo de contabilidade implementado; fontes de lucro e receitas; fluxos de caixa; processo de cobranças e recebimentos; comportamento do balanço, repartições de custos, evolução e comportamento de resultados.

O *reporting* financeiro consiste na produção de informação financeira para elementos internos ou externos à empresa, nomeadamente, acionistas, bancos, entidades estatais e outros.

Um das formas de apresentação do *reporting* financeiro é através de mapas financeiros mensais de apoio à gestão, ou pelo mero envio de balancetes em formato de Excel, por correio eletrónico. A importância desta ferramenta é essencial no sucesso das organizações e empresas, visando a tomada de decisão de gestão, assente na contabilidade da empresa e nos objetivos de negócio.

Podemos afirmar que o *reporting* Financeiro é hoje, um instrumento essencial de gestão, principalmente na perspetiva, mais do que a importância do desenvolvimento das obrigações contabilísticas e fiscais que são produzidas, é uma forma de encaminhar essa mesma informação como instrumento de gestão e de suporte de tomadas de decisão. Desta forma, saber utilizar e agregar a informação, por forma, a dar um relato financeiro capaz de apoiar a gestão, aos gestores, sendo uma mais-valia de informação produzida.

No fundo, o principal objetivo do *reporting* financeiro é compreender a “saúde” financeira de uma empresa, que surge como um aspeto fundamental para evitar riscos.

Atualmente, as áreas financeiras e de contabilidade, passam mais tempo, a analisar fontes de lucro e custos dos seus clientes. Isto deve-se, ao facto de as empresas terem de satisfazer cada vez mais requisitos públicos de contabilidade para organizações governamentais e acionistas, e também disponibilizar informação financeira para os analistas financeiros, gestores de unidades de negócio, executivos e diretores.

Entre outras, o *reporting* Financeiro deve permitir responder a algumas questões como: Qual a distribuição do envelhecimento das contas a pagar e a receber? Que clientes com pagamentos em atraso precisam de ser notificados? Qual o valor do ativo, do passivo e dos capitais próprios? Qual o rendimento previsto? Houve desvios? Porquê, e a que se deveram? Qual a repartição de custos por vendedores e quais as tendências associadas? Que faturas estão por pagar e quais os seus montantes?

O *reporting* financeiro é desenvolvido, no intuito de apoiar os gestores das empresas na supervisão e controlo financeiro (Previsão mensal, trimestral e Budget anual), acompanhar a implementação financeira dos planos de negócios, assegurando a operacionalidade dos mesmos através de uma informação económica e financeira discriminada.

Podendo ser através de processos como: Orçamentos de Exploração e Tesouraria; Consolidação de Contas; Mapas de análise de Gestão específicos; Situação Económica e Financeira da empresa.

Os aspetos comunicados, os indicadores chave de desempenho (KPI's), e a informação não financeira, não são auditados. Apesar de os investidores ainda verem valor nas demonstrações financeiras auditadas, elas são utilizadas como prova, fazendo do reporte financeiro um exercício de cumprimento em vez de comunicação.



Relativamente ao orçamento de exploração este deve ser rigoroso e devidamente atualizado, é uma ferramenta de gestão de curto prazo, fundamental para reduzir os riscos do negócio e simultaneamente avaliar a gestão corrente dos responsáveis.

Os modelos de relato de gestão integrados acabam por ser um importante apoio à decisão e reporte financeiro interno e externo, como por exemplo, para melhorar a qualidade e relevância da informação produzida, integrando um único modelo de processos de relato de orçamento, de projeções e de informação real, assegurando total flexibilidade na sua utilização.

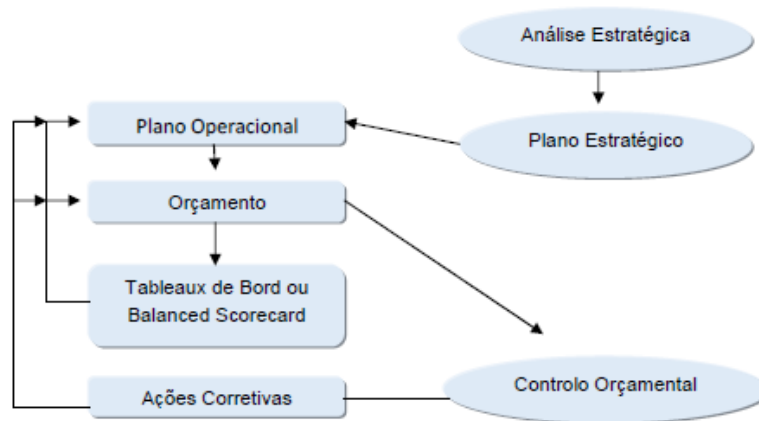
No processo de seleção e implementação de ferramentas de suporte à gestão, também é essencial realizar *reporting*, caracterizando as melhores soluções do mercado e desenvolvendo as melhores ferramentas para lhe permitir uma comparação e evolução eficiente, baseada nos critérios pré-definidos.

## **2.4. Instrumentos do controlo de gestão**

Ao longo das últimas décadas, as ferramentas de controlo de gestão tornaram-se, comuns na vida das empresas, ajudando os executivos a atingir os seus objetivos, sejam eles aumentar as receitas, reduzir custos, inovar, melhorar e planejar o futuro. “*O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam 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).

O controlo de gestão só se torna legítimo quando falamos dos instrumentos necessários de apoio ao gestor. Torna-se indispensável falar nos instrumentos de controlo de gestão, visto que estes permitem envolver e alinhar o comportamento dos gestores, face aos objetivos estratégicos da organização e garantem a tomada de decisão em tempo útil, com base em informação fiável.

Jordan (2008), defende que os instrumentos de gestão são classificados em três tipos: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo.



Fonte: Jordan et al. (2008:33)

**Figura 2 - Ferramentas do Controlo de Gestão**

Os instrumentos de pilotagem divulgam os objetivos e a estratégia a implementar, pelos vários níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa, ou seja, servem para os gestores poderem alcançar objetivos, planear e acompanhar resultados. A figura 2 apresenta-nos a relação dos instrumentos de pilotagem e as várias ferramentas interligadas entre si como o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, Controlo orçamental e Operacional e o Plano operacional. No tópico abaixo vai ser explicado o que é o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, fazendo uma comparação entre estas duas ferramentas.

Por isso, são vistos como instrumentos de orientação de comportamento, os que atribuem ao gestor, centros de responsabilidade para fazer avaliações de desempenho e estabelecer preços de transferência.

E, por último, os instrumentos de diálogo ou mecanismos de comunicação como por exemplo, reuniões, relatórios e mapas. Estamos perante um processo de negociação em que dão ao gestor oportunidade de negociação de objetivos, prestação de contas e, caso seja necessário, estabelecer as ações corretivas. Para os gestores de topo, estes instrumentos são de maior importância para difundir o projeto estratégico pela organização, permitindo dar a conhecer a estratégia da empresa e os objetivos, alinhando as atividades de cada áreas com a política global da empresa.

### 2.4.1 Controlo Orçamental

O controlo orçamental assume um papel muito importante, na gestão orçamental e no controlo de gestão, porque através dos erros que determinam os desvios é possível melhorar o funcionamento da organização, tendo como principal função a análise do cumprimento orçamental num dado período.

Para o autor Horngren (2005) o controlo orçamental visa principalmente implementar as decisões do planeamento, fornecendo análises que permitam melhorar o futuro da organização. O controlo orçamental deverá analisar os fatores determinantes dos desvios ocorridos. Segundo o autor Jordan et al (2002) através da análise do porquê dos desvios acontecerem podemos *“evitar a imputação das responsabilidades a quem não as tem, ou que não sejam atribuídas ações corretivas a quem não dispõe de meios para as levar a bom termo”*.

Segundo a perspetiva de Narayanan (2009) os orçamentos desempenham quatro funções: o planeamento, a coordenação e comunicação, o controle e a avaliação do desempenho. O planeamento consiste em estabelecer, com antecedência, ações que deverão ser executadas, como por exemplo, quais os recursos necessários e como atribuir responsabilidades. A utilização do orçamento engloba operações anuais da organização, porém, alguns administradores preferem também fazê-lo mensalmente. Nessa perspetiva, conseguem uma visão realista e atualizada dos possíveis desvios, face ao previsto dos orçamentos iniciais.

Todo este processo pode ser elaborado por segmentos de atividade ou por centros de responsabilidade. Um centro de responsabilidade existe para atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuam para a realização dos objetivos globais da organização, permitindo um controlo mais perceptível do porquê de desvios na organização.

Existem algumas vantagens na adoção do controlo orçamental por parte da empresa, tais como a redução de custos, melhor organização da empresa e uma melhor eficácia do controle de tesouraria.

É de salientar que uma empresa não deve só analisar o desvio registado nos valores das vendas, mas também no volume em termos de quantidade. Caso o desvio seja muito significativo para a empresa, torna-se importante implementar medidas corretivas recorrendo a novas ideias, novos métodos e a recursos alternativos.

Para Jordan (2008) um ponto relevante, é a adoção de “ações corretivas por forma a ultrapassar os desvios desfavoráveis que possam existir”. Algumas causas dos desvios podem ter origem em erros de avaliação de desempenho, alterações tecnológicas, ocorrência de operações ineficientes resultantes de avarias ou falhas técnicas e falhas de comunicação.

A análise dos desvios orçamentais constitui um ponto importante a ter em conta na avaliação da performance das organizações, sendo uma ferramenta poderosa no processo de planeamento. O desvio orçamental é, geralmente, medido em percentagem do valor orçamentado:  $\text{Desvio ao orçamento (\%)} = [(\text{Valor real} - \text{Valor orçamentado}) / (\text{Valor orçamentado})] \times 100$ ; estes podem ser favoráveis ou desfavoráveis, dependendo do sinal e da natureza, se é gasto ou rendimento.

Esta análise dá-nos a conhecer o desempenho de cada departamento e de toda a organização. Convenhamos que, para que este sistema seja eficaz, deve-se associar o desvio a cada departamento à sua causa e responsabilizá-los.

O controlo orçamental e, portanto, a elaboração dos orçamentos assim como a análise de desvios, em conjunto com outras ferramentas de avaliação de desempenho (*Balanced Scorecard, Tableau de Bord*), constitui um importante instrumento de apoio em qualquer sistema de gestão.

#### **2.4.2 *Tableau de Bord***

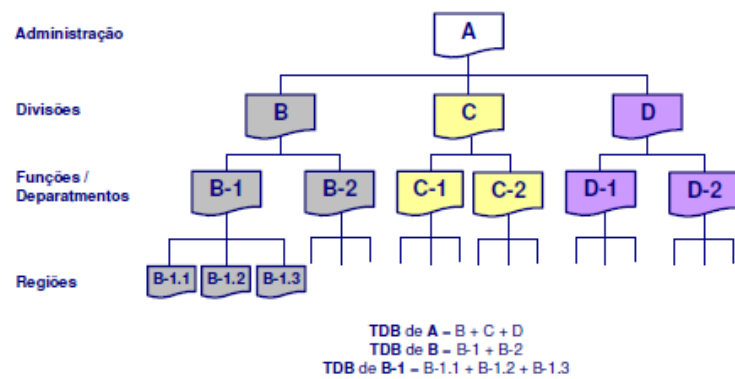
O *Tableau de Bord* foi criado e desenvolvido no início do século XX, em França, por engenheiros, que procuravam uma maneira de melhorar e entender as relações de causa-efeito dos processos de produção. Surgiu assim como um mecanismo de apoio à área da gestão.

Segundo Guerny (1990) esta ferramenta é um painel de indicadores, para orientar o gestor em direção à performance. Como o condutor de um carro, o gestor deve supervisionar todos os indicadores do *Tableau de Bord* para garantir o sucesso da estratégia de negócios da empresa.

Boisvert (1999) comenta que o *Tableau de Bord* do gestor, tem por finalidade “pilotar” a empresa, mediante a identificação de fatores-chave de sucesso organizacional.

Fazendo comparação a um voo de avião, é um documento que reagrupa todos os indicadores que contribuem para simplificar a viagem e servir como guia para o piloto.

O desenvolvimento de um *Tableau de Bord* assenta em cinco ideias essenciais: é uma ferramenta que auxilia o processo de tomada de decisões, possui um desenho simples e eficaz, reúne indicadores financeiros e não financeiros, é flexível e gera motivação a todos os níveis de responsabilidade. Na figura 3 podemos observar a integração do *Tableau de Bord* numa organização.



Fonte: Epstein Manzonni (1998: 192)

Figura 3 - Integração do Tableau de Bord numa organização

Podemos considerar variadas funções associadas a esta ferramenta, tais como a monitorização constante, a constatação de desvios e de alerta, o desencadeamento da pesquisa e guia de análise, relato e prestação de contas, a comunicação e motivação e elemento de interface entre o sistema de informações gerenciais e os gestores.

Algumas características que definem o *Tableau de Bord* passam pela rapidez, enumerar dados históricos e previsionais, apresentação de indicadores diversificados, ser sintético e de acessível leitura, comparativo e personalizado.

A implementação deste instrumento, deve ser realizado por um conjunto de gestores operacionais e estratégicos. De acordo com o autor Jordan et al. (2008) a implementação passa por cinco fases:

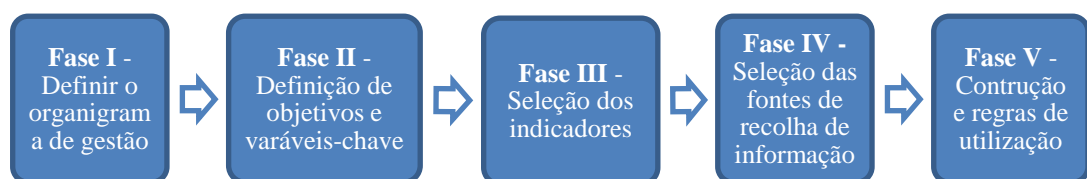


Figura 4 - Fases da Implementação do Tableau de Bord

Na figura 4 podemos observar as fases da implementação do *Tableau de Bord*. Sob o ponto de vista de Jordan (2008), a vantagem na utilização desta ferramenta decorre de vários aspetos: possui uma perspetiva mais operacional e de curto prazo, é facilmente adaptável às necessidades de cada gestor, privilegia a rapidez e a simplicidade, fornece dados financeiros e não financeiros tornando estes dados concisos e de possível comparação.

Em suma, podemos dizer que o *Tableau de Bord* é essencialmente, uma ferramenta de *report* que facilita a comunicação, e impulsiona a reflexão reduzindo a incerteza da tomada de decisão. Porém, não deve ser aplicada da mesma forma a todas as organizações, devido às diferentes funções e objetivos.

### **2.4.3 *Balanced Scorecard***

A partir dos anos 90, foi necessário criar um conjunto de técnicas de gestão orientadas para a criação de valor, onde se incluem sistemas de medição de performance.

O *Balanced Scorecard* foi proposto por Robert Kaplan e David Norton (1992), num artigo com o título “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”, na sequência de uma pesquisa que envolveu doze empresas. Estes autores reforçam o papel do BSC na implementação da estratégia e no processo de gestão estratégica.

Esta ferramenta surgiu no seguimento do *Tableau de Bord* no sentido de melhorar o modelo. Segundo estes dois autores acima abordados, o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Este instrumento assenta na organização de um conjunto de indicadores de performance em torno de quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Promovendo o desenvolvimento destes processos de gestão, de forma integrada, contribuindo para o alinhamento de objetivos estratégicos de longo prazo e ações de curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1996) o modelo de *Balanced Scorecard* distingue os indicadores de resultados, dos indicadores geradores de performance.

No mapa estratégico, os objetivos devem estar posicionados numa matriz, orientados na horizontal pelas perspetivas, relacionando-se entre si através de relações de causa-efeito. Segundo o autor Jorge Caldeira (2014) cada perspetiva do *Balanced Scorecard* deverá ser explicada através de uma questão:

Perspetiva	Questão	Resultado
<b>Financeira</b>	Que objetivos se deve atingir para satisfazer os meus acionistas?	Acionistas Satisfeitos
<b>Clientes</b>	Que objetivos se deve atingir para satisfazer as necessidades dos meus Clientes e atingir os objetivos financeiros?	Clientes Encantados
<b>Processos</b>	Que objetivos se deve atingir para que os meus processos sejam mais eficientes, de modo a conseguir satisfazer os meus Clientes e os objetivos financeiros?	Processos eficientes
<b>Aprendizagem</b>	Que objetivos se deve atingir para motivar e preparar os meus colaboradores?	Colaboradores Preparados e Motivados

Tabela 1 - Perspetivas do *Balanced Scorecard*: Fonte: Jorge Caldeira

Segundo os autores Kaplan e Norton (1991), o *Balanced Scorecard* assume-se como uma ferramenta de comunicação, visando orientar os gestores e a compreender a ligação entre as relações estabelecidas nas quatro perspetivas.

Pode-se inferir que a perspetiva financeira e dos clientes estão relacionadas com os resultados, a perspetiva dos processos internos, e a perspetiva de aprendizagem e crescimento encontra-se relacionada com os resultados através de ações.

A metodologia denominada “pronta a usar” do *Balanced Scorecard*, onde se monitorizam aspetos financeiros e não financeiros, torna-se importante para os gestores de topo, permitindo uma visão global do desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1998) “As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

É importante compreender a relação causa-efeito existente nas quatro perspetivas, dando a conhecer às pessoas de como o trabalho está ligado aos objetivos da empresa. Esta relação de causa-efeito funciona como um teste de avaliação para averiguar se o *Balanced*

*Scorecard* reflete a estratégia da organização, a escolha de opções e tomadas de decisões. Com o objetivo de atingir a visão que a organização defende.

O desenvolvimento do modelo deve ser elaborado de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado de acordo com modelos existentes dentro da empresa. Segundo a metodologia deste instrumento de gestão, deverá haver um equilíbrio entre o curto prazo e o médio longo prazo, uma componente financeira e não financeira; existem áreas internas e externas da organização; os indicadores de ação e os indicadores de resultados.

Segundo Sousa e Rodrigues (2002): “cada indicador selecionado, em cada uma das perspetivas, tem de constituir um elo da cadeia de relações de causa e efeito que culmina na melhoria do desempenho financeiro”.

#### **2.4.4 Comparação entre *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard***

Na revisão literária encontramos autores que defendem que não existe diferença entre *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord*, defendendo que são ambos instrumentos de controlo de gestão.

Contudo, há uma controvérsia entre alguns autores, sendo um dos casos o autor Jordan (2008) que defende que existem semelhanças e diferenças entre estas duas ferramentas de controlo de gestão e segundo Epstein e Manzoni (1997) defendem que não existem diferenças. Podemos dizer que ambas são instrumentos para medir o desempenho, apresentam uma variada informação podendo esta ser financeira ou não financeira; são sintéticos e personalizados, promovendo assim a comunicação e o diálogo.

O *Tableau de Bord* é considerado um instrumento operacional e o *Balanced Scorecard* um instrumento estratégico. No primeiro, existe liberdade para definir áreas de atuação, o que não acontece no segundo, porque possui quatro perspetivas fixas. No primeiro parte-se dos objetivos e dos fatores chave para a criação de indicadores, enquanto que no segundo, estabelece-se os objetivos face à estratégia, definindo-se os fatores críticos para se identificarem os planos de ação. O *Balanced Scorecard* surgiu rapidamente associado a sistemas de informação de *software*, desenvolvidos no apoio à decisão dos gestores, o que contribuiu para uma rápida divulgação desta ferramenta.



No *Tableau de Bord* os objetivos são estabelecidos pelos gestores de forma livre, o que aumenta a subjetividade na sua determinação, enquanto que, o *Balanced Scorecard* encontra-se enquadrado nas quatro perspetivas, assumindo relações de causa-efeito entre elas, o que facilita a conceção e identificação de objetivos.

Segundo a perspetiva dos autores Cebrián e Cervinó (2004), existem diferenças entre estes dois instrumentos, como podemos verificar na tabela 2. Estes autores defendem que o *Tableau de Bord* é uma ferramenta de suporte durante o processo de decisão, tem um desenho simples e eficaz e gera motivação a todos os níveis de responsabilidades.

	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>Conceito</b>	Instrumento de medição de fatores-chave de sucesso.	Instrumento de gestão estratégica.
<b>Objetivos</b>	Obter grande parte de informação que procuram os gestores.	Verificar uma correta implementação da estratégia.
<b>Sistemas de medição</b>	Indicadores financeiros e não financeiros	Indicadores financeiros e não financeiros
<b>Processo de seleção de indicadores</b>	Sem um critério definido à priori: intuição e experiência	Método estruturado baseado em relações causa-efeito vinculando a estratégia
<b>Suportes</b>	Necessita de um mapa de trabalho para guiar o desenho do painel de controle	Modelo de negócio que reflete inter-relações entre os seus diferentes componentes
<b>Enfoque</b>	Não oferece uma visão do conjunto da organização.	Oferece uma visão de conjunto da organização

Tabela 2 - Comparação entre TB e BSC. Fonte: Cebrián e Cervinó

Assim podemos concluir que, o *Tableau de Bord*, nasceu da necessidade de monitorizar e voltado para a esfera produtiva. Estabelece-se a partir da definição de objetivos e planos de ação, dando origem aos indicadores de desempenho e está mais vocacionado para os aspetos meramente operacionais.

Pelo contrário, o *Balanced Scorecard*, encontra-se orientado para o foco na estratégia e a partir da estratégia definem-se objetivos e fatores críticos, para a partir destes, se proceder à identificação dos planos de ação, encontrando-se interligados e dependentes da estratégia formulada.

É de salientar que a forte divulgação através de seminários, livros, artigos e outros meios levaram ao *Balanced Scorecard* a tornar-se um importante instrumento de gestão. Tal não se verificou com o *Tableau de Bord*, o que originou uma escassa adesão.

## 2.5. O papel dos *Controllers* na gestão

Desde o século XX começaram a aparecer os *controllers* nas organizações americanas, sendo necessário demonstrar que papéis possuem nas diversas funções. O *controller* tem um papel importante, criando informações confiáveis e eficazes, supervisionando os setores de contabilidade, finanças, administração, informática tomando decisões que envolvem todos dentro da organização.

O papel do *controller* consiste em preparar um sistema que, efetivamente conduza a comportamentos e decisões coerentes com a estratégia. É de salientar que o controlador não tem o papel do gestor, mas sim, o de fornecer instrumentos adequados para que cada responsável operacional monitorize a sua área de atividade.

Atualmente os *controllers* encontram-se lado a lado dos gestores, intervindo nos processos de tomada de decisão. Estes, não possuem apenas funções de *reporting* financeiro onde se elaboravam mapas financeiros e orçamentos, como acontecia anteriormente. No entanto, ao longo do tempo, o papel do *controller* tem-se modificado e assumido um papel relevante, tornando-se cada vez mais, parceiros de negócio envolvidos no processo de decisão e, ao mesmo tempo, assessorar a interpretação e recolha das informações de monitorização de atividades diárias.

Segundo o autor Nakagawa (1993), “*O controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação*”.

O autor prevê que o *controller* seja responsável pelo sistema de informação, como uma ferramenta de ajuda para planear, executar e controlar as atividades da organização. É de salientar que, torna-se cada vez mais, imprescindível a presença de um *controller* na organização, pois é através deste que é possível melhorar os processos internos e os resultados financeiros.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2005), a missão do controlador de gestão é encorajar o processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias das empresas. O notável papel do *controller*, baseia-se em dinamizar o processo, pelo qual os gestores influenciam a implementação da estratégia na empresa, sendo necessário

distinguir dois tipos de competência, as técnico-económicas e as relacionais. Estas competências têm de se adaptar consoante a realidade em que se inserem, contribuindo inclusive para determinar a existência de *controllers*, com características e perfis diferentes.

Entende-se por competências técnico-económicas a responsabilização da gestão previsional e acompanhamento dos resultados, e atividades de carácter administrativo. As competências relacionais podem ser de consultoria, animação e formação, coordenação. Atualmente os sistemas de Gestão são mais descentralizados e direcionados para as áreas nucleares do negócio, sendo as funções tradicionais dos *controllers* de gestão transferidas para os gestores de negócio das empresas.

O controlador de gestão, segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2005), deve procurar um posicionamento profissional que o distinga das restantes profissões. Deve identificar os segmentos do seu mercado, nível e o tipo de serviço que prestará aos seus clientes.

As competências exigidas no perfil de um *controller* consistem numa visão global de mercado, dinamismo, liderança e pró atividade. É necessário que apresente no seu currículo conhecimentos voltados à gestão da informação, para que possa ajudar o gestor no acompanhamento dos negócios da organização. O perfil exigido vai além do conhecimento técnico, pois a organização espera que o profissional tenha capacidade de olhar para o mundo de forma holística, com dinamismo e capacidade de lidar com as pessoas proactivamente.

O *controller* não controla...Ele forma e implementa tudo o que é necessário para que os gestores possam controlar o que acontece na organização.

O controlador de gestão deve fornecer ao gestor os instrumentos de modo a garantir o correto processo de negociação dos objetivos, planos de ação, acompanhamento das suas realizações e propostas de medidas corretivas. A sua função passará essencialmente na implementação e utilização do sistema de controlo de gestão, como defende o autor Jordan, Neves e Rodrigues (2005).

### **3. O estágio**

#### **3.1. Apresentação da entidade**

A Polisport Plásticos S.A integra o Grupo Polisport, constituído por mais quatro empresas, nomeadamente, a Polinter S.A., a Headgy Helmets, Polisport Molds e a recente PoliStar localizada no Brasil, podemos observar no *Anexo III - Fotografias das empresas do Grupo Polisport*.

A Polisport Plásticos S.A. é uma empresa que dedica o seu desenvolvimento a peças plásticas para veículos de duas rodas e foi fundada em 1978 por Pedro Araújo. Em 1982 passou a uma sociedade por quotas, sob a designação de Pedro & Paulo Araújo, localizada em Carregosa, no concelho de Oliveira de Azeméis, distrito de Aveiro. A sua natureza jurídica é de sociedade anónima com capital subscrito e totalmente realizado de 1.000.000 €. No *anexo II – Evolução da empresa Polisport Plásticos* podemos perceber a evolução da empresa ao longo dos anos. É caracterizada como uma Pequena e Média Empresa Industrial que se dedica ao desenvolvimento de peças plásticas para veículos de duas rodas.

A empresa produz, essencialmente, artigos plásticos, desenvolvendo e empregando soluções tecnológicas próprias tendo em consideração as necessidades específicas dos mercados. Atualmente, assume uma posição de destaque nos vários segmentos de mercado internacional onde se encontra inserida, devido ao seu elevado sentido de oportunidade, criatividade e motivação em criar produtos que vão ao alcance das necessidades dos clientes.

A internacionalização torna-se notória, e a prova disso é o facto de 97% das vendas serem exclusivamente pelo mercado externo, abrangendo cinco continentes e sessenta países. Presentemente os mercados conquistados pela empresa são, entre outros, nomeadamente a França, Espanha, Alemanha, EUA, Inglaterra, Japão, Holanda, Bélgica, Finlândia, Dinamarca, Brasil, Áustria, Argentina e Canadá. Esta conquista deve-se à participação em feiras, à presença nos mercados, no contato direto com os clientes, apostando na comunicação e no Marketing para a diferenciação dos seus produtos.

Atualmente é considerado o maior fabricante português de acessórios plásticos para bicicletas e motociclos e foi o primeiro fabricante em Portugal a produzir e a comercializar guarda-lamas em plástico para motos. A empresa tem registado um forte

crescimento económico tendo atingido, nos últimos anos volumes superiores a vinte milhões de euros.

Relativamente à empresa Polinter Plásticos S.A, é uma empresa industrial que produz peças em plástico pelos sistemas de injeção e moldação por sopro. Iniciou a sua atividade em 1980, tendo um papel fundamental na implementação das novas tecnologias desenvolvidas pelo grupo e possui atualmente um volume de negócios de cerca de cinco milhões de euros.

A Polisport Molds dedica-se à fabricação interna e manutenção dos moldes, assumindo toda a área da manutenção preventiva e corretiva de todos os seus moldes ativos. Neste momento o seu volume de negócios ronda os 600 mil euros.

Em 2012 foi criada uma nova empresa, a Headgy Helmets, com uma parceria chinesa, que aposta no desenvolvimento e produção de capacetes, sobretudo para o mercado europeu. Estamos perante uma empresa que aposta na qualidade, diferenciando-se quer pelos seus produtos e serviços, quer pela capacidade de resposta, eficiência e flexibilidade. A carteira atual de clientes da Polisport é notória, destacando-se no segmento das motos a KTM, Husqvarna, Suzuki, e no das bicicletas a Decathlon, Intersport e Prophete.

A estratégia do Grupo Polisport é assumida como um processo de gestão que visa a tomada de decisão a médio e longo prazo, envolvendo decisões de negócio, objetivos de desenvolvimento, fatores chave de sucesso passando pela inovação e pelo serviço. O sistema de gestão da empresa promove a constante investigação, conceção e desenvolvimento de produtos inovadores.

### **3.2. Visão, Missão e objetivos estratégicos**

A Polisport direciona a sua visão para a liderança pela notoriedade da marca através da inovação, qualidade, diferenciação de tecnologia e *design* do produto.

No setor das bicicletas, os principais produtos da Polisport são acessórios, em particular, capacetes, guarda-lamas, bidões, proteções e porta-bébés. Estes, são os produtos medulares que constituem o maior volume de vendas, fazendo da Polisport uma empresa líder mundial.

No setor das motos, produz peças plásticas para primeiro equipamento e também para o after-market através de peças de substituição e partes de marca própria. Assim, a sua visão estratégica assenta na satisfação das mais exigentes e diversificadas necessidades dos diferentes mercados, estando sempre na vanguarda da excelência, de acordo com a máxima - *“The next time you dream for something new, look for Polisport, they might be already working on it”*.

A Polisport tem como missão desenvolver e produzir produtos inovadores para veículos de duas rodas, assegurando o desempenho, segurança e diferenciação do equipamento, bem como garantir o lazer do utilizador.

Neste enquadramento, e atendendo aos fatores competitivos relevantes no seu setor, a Polisport definiu uma estratégia de atuação a médio/longo prazo, assente nos seguintes objetivos estratégicos:

1. Promoção contínua da diferenciação face aos principais concorrentes internacionais, através do lançamento constante de produtos inovadores, diversificados, de elevado valor acrescentado e elevada qualidade;
2. Criação dos meios produtivos, logísticos e organizacionais indispensáveis à sustentabilidade do crescimento futuro da empresa;
3. Garantir a satisfação dos seus clientes pela disponibilização de serviços e produtos especializados, eficientes e que respondam às suas exigências em termos de customização, qualidade e *time-to-market* reduzido;
4. Consolidação da posição da Empresa nos mercados em que atua e reforço da sua presença em mercados ainda pouco explorados, por via da introdução de produtos diferenciados e com elevado valor acrescentado.

A empresa aposta internamente nas competências dos seus colaboradores e das suas capacidades tecnológicas. Os seus valores são a orientação para o cliente, a inovação e criatividade, a ética, a flexibilidade e a polivalência.

### **3.3. Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado.

O organigrama do Grupo Polisport traduz a visão conjunta do negócio das empresas que o constituem: Polisport Plásticos, Polinter Plásticos, Polisport Molds, Headgy Helmets. O Grupo encontra-se dividido em dois níveis: os departamentos de suporte que são comuns às quatro empresas, e os departamentos operacionais diretamente ligados à atividade de cada empresa. Os departamentos de suporte prestam serviços a todas as empresas do grupo e os departamentos operacionais encontram-se mais diretamente ligados à atividade de cada empresa.

No topo encontra-se a Administração liderada pelo Sr. Pedro Araújo, juntamente com os outros departamentos que surgem como apoio. Como se pode verificar na figura 5, para além da administração, a empresa encontra-se organizada por onze departamentos que são: Recursos Humanos, Financeiro, Auditoria Interna, Suporte Organizacional, Melhoria contínua M3, Qualidade Ambiente & Segurança, Compras, Engenharia, Inovação, Marketing, Comercial e Logística como se pode observar na figura 5.

As demais empresas do Grupo representam a restante cadeia de produção, ou seja, a empresa Polinter trata da injeção de plásticos, a Polisport Molds a produção de moldes e a Headgy Helmets a produção de capacetes.

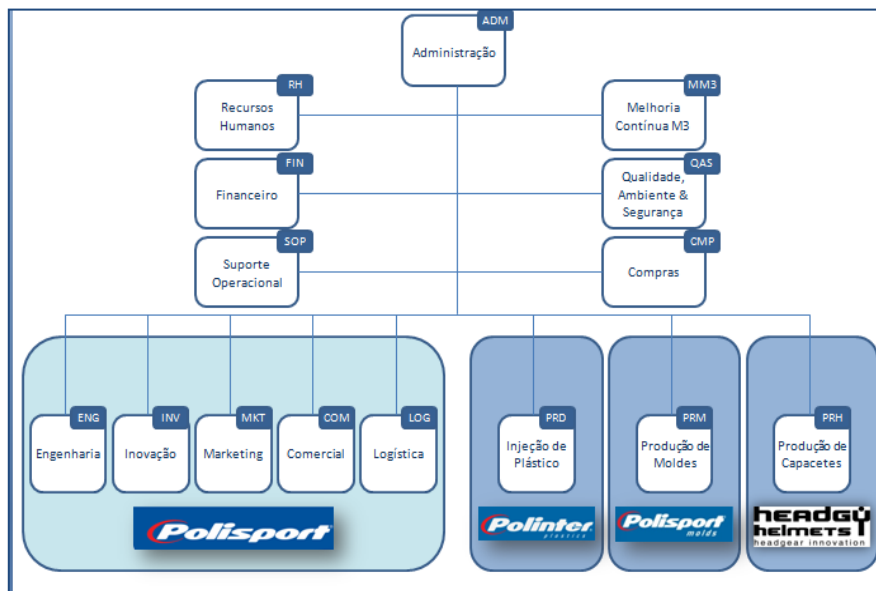


Figura 5 - Organigrama do Grupo Polisport

É de salientar que o departamento Suporte Operacional abrange o departamento de tecnologias de informação, o departamento de auditoria interna e o departamento de gestão e instalação de equipamentos.

O estágio foi realizado no departamento financeiro. Este é constituído pela diretora financeira Dr.<sup>a</sup> Sara Silva, uma rececionista, dois técnicos oficiais de contas, um administrativo de contabilidade, um técnico financeiro e um técnico de controlo de gestão (*Anexo IV – Organigrama do departamento Financeiro*).

Relativamente aos recursos humanos, a empresa é composta por colaboradores jovens e dinâmicos correspondentes a uma faixa etária de 38 anos. Torna-se importante referir que a empresa aposta na formação contínua dos colaboradores, demonstrando o esforço na aquisição de novas competências para a organização, alcançando a excelência.

### 3.4. Mercados e áreas de negócio

A Polisport Plásticos é uma empresa de vocação exportadora que atua no mercado externo, encontrando-se em cinco continentes e sessenta e cinco países.

A internacionalização é notória, em que 86% provém da exportação, estando presente em mais de 60 países. Os principais mercados onde a Polisport se encontra presente são Itália, Alemanha, Espanha, Noruega, USA, Brasil e Holanda.

A atividade comercial da empresa está focada em duas grandes áreas. São elas os acessórios de plástico para veículos de duas rodas e a venda de cadeiras para automóveis. A área de negócio das motas tem vindo a crescer uma vez que no ano de 2010 contou com 14.244 mil euros e em 2016 teve um volume de vendas de 21.458 milhares de euros. A rubrica Outros que corresponde á venda de cadeiras de bebés para automóveis, apresentou um decréscimo, porém, não agravou o volume de negócios da empresa, devido ao peso reduzido da sua faturação.

Continentes	2016	2015	2014	2013	2012	2011
África	126	86	93	197	205	190
América	2.070	2.100	1.739	1.732	1.669	1.668
Ásia	378	443	316	311	447	379
Europa	21.458	19.656	19.336	16.327	16.830	14.709
Oceânia	404	389	333	321	315	379
<b>Total de vendas</b>	<b>24.435</b>	<b>21.284</b>	<b>21.817</b>	<b>18.889</b>	<b>19.446</b>	<b>17.325</b>

Tabela 3 - Evolução das vendas em milhares de euros

Analisando as vendas por área geográfica e por grupo de mercado, verificamos que a Polisport Plásticos encontra-se comercialmente em todos os continentes.



Na tabela 3 podemos verificar a evolução das vendas, em milhares de euros, nos respetivos continentes de 2011 a 2016. Pode afirmar-se que em 2016 a empresa obteve o maior volume de negócios desde os seus 33 anos de existência.

A Europa, incluída no mercado nacional mantém-se como o principal mercado, com 87% das vendas, onde Portugal, Holanda e Áustria são os principais destinos de vendas. Em segundo lugar encontra-se o continente americano com 9% das vendas. O mercado americano, nos últimos anos, tem vindo a impor-se nos últimos anos, como um dos mercados com um potencial desenvolvimento a médio prazo. Os principais destinos de importações dentro do mercado americano são os EUA, o Canadá e o Brasil.

### 3.5. Análise da situação financeira da empresa

O volume de negócios da Polisport Plásticos no ano de 2016 ascendeu os 24.435 mil euros correspondendo a um acréscimo em relação ao ano anterior.

Em relação às vendas mensais da empresa Polisport Plásticos, podemos observar no quadro abaixo oscilações de altos e baixos em que o mês de Abril e Julho foram os meses mais rentáveis para a empresa, atingindo 3.005.140,98€ e 2.687.169,39€, respetivamente. O mês de Agosto possui fraca produtividade devido ao encerramento para férias, alcançando apenas 239.359,34€.

Áreas de Negócio	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Vendas	24.319	22.553	19.888	16.579	17.160	15.020
Prestação de Serviços	116	121	1.929	2.310	2.307	2.306
<b>Total de vendas</b>	<b>24.435</b>	<b>22.674</b>	<b>21.817</b>	<b>18.889</b>	<b>19.466</b>	<b>17.325</b>

Tabela 4 - Evolução das vendas e prestações de serviços, em milhares de euros

Em contrapartida, o volume de negócios registou um acréscimo de aproximadamente 7% como podemos observar na tabela 4.

Face ao ano de 2014 a Polisport registou um aumento dos seus resultados não só líquidos como operacionais. Para a sua melhor performance a empresa diminui os seus custos de exploração líquidos (-2%) e dos custos de financiamento (-35%).

### 3.6. Controlo Orçamental no Grupo Polisport

O controlo orçamental constitui um importante elemento para o Grupo Polisport. Assim podemos dizer que o controlo orçamental na organização é realizado pela Diretora Financeira juntamente com a *controller* e com os respetivos responsáveis de cada departamento. No entanto, este só poderá ser decisivo com a aprovação da Administração, nomeadamente do Sr. Pedro Araújo.

Este é feito através de centros de responsabilidade e de segmentos de atividade, sendo um processo elaborado não só anualmente como mensalmente. A divisão elaborada por segmentos de atividade é feita por áreas de negócio e por marca. As duas grandes áreas de negócio são a de bicicletas e a de motas. Quanto à divisão por marca, esta divide-se na marca *Bobike* e na marca Polisport.

O departamento de vendas/comercial dá a conhecer o orçamento previsto até dia 18 de Junho de 2018, diferenciando-o por produto e por cliente os orçamentos previstos por cada área de negócio e o departamento de logística apura as horas de trabalho e as margens. A diretora financeira juntamente com a Administração elabora um orçamento provisório com *plafons* de cada centro de trabalho, para o investimento e para os respetivos custos operacionais.

Quando os departamentos excedem os *plafons* previstos no orçamento é comunicado ao administrador. Cada investimento que se pretende fazer tem um teste de viabilidade para saber quanto cada projeto vai gastar. Relativamente ao custo real é possível averiguar através deste teste.

Quando existem desvios no orçamento, numa primeira fase, é realizada uma comparação dos valores reais com os previstos e numa segunda fase, são analisados se os desvios se relacionam com uma variação nas vendas, ou se são desvios resultantes de meras quedas. Apenas quando há um desvio muito significativo que não esteja relacionado com as vendas, a empresa avalia a sua origem e a sua causa, atribuindo medidas corretivas ao departamento responsável por esse mesmo desvio.

Quando se verifica algum tipo de desvio, os custos no final do mês são reanalisados e corta-se o *plafon* nos próximos meses.

### 3.7. Objetivos e plano de estágio

O estágio curricular realizado na empresa Polisport Plásticos, SA teve uma duração de quatro meses, no departamento financeiro, tendo como orientadora a Diretora Financeira, a Dr.<sup>a</sup>. Sara Silva.

A política do departamento financeiro da Polisport Plásticos consiste na otimização de recursos financeiros, providenciando toda a informação necessária para a tomada de decisão e definição de estratégias do Grupo Polisport.

O departamento financeiro da empresa tem como principais objetivos a gestão de cobranças a clientes, encerramento de contas do ano, controlo das despesas dos colaboradores nas viagens efetuadas, subsídios ao investimento, elaboração do orçamento anual e acompanhamento de desvios face ao orçamento, gestão de tesouraria, pagamento a fornecedores dentro do prazo, validação da fiabilidade do custeio, gestão do imobilizado, validação de inventários mensais, preenchimento de inquéritos solicitados por entidades externas, entre outros.

Em conjunto com a organização foram estabelecidos os seguintes objetivos de estágio: apoio no *reporting* do controlo de gestão, verificação da adequação de controlos e processos para ativo fixo tangível; e apoio na automatização dos processos de registo, conferência e contabilização de faturas.

O plano de estágio compreendeu em três grandes vertentes. A primeira, na análise de indicadores financeiros da empresa, incluídos nos relatórios de gestão. A segunda no levantamento de procedimentos internos definidos para o ativo fixo tangível da empresa e a verificação da sua adequação com o registo no cadastro informático. A terceira e última vertente correspondente ao levantamento dos procedimentos internos para o registo e conferência de faturas, apoio na definição das regras de contabilização que permitem no registo, a conferência e a contabilização automática no sistema, reduzindo em 80% o registo manual de faturas.

### **3.8. Tarefas desempenhadas**

Desde o início demonstrei um grande interesse em realizar o estágio na Polisport Plásticos devido à notoriedade e prestígio que a empresa apresenta. Num primeiro contato com a empresa, foi-me apresentado o seu funcionamento, os produtos e serviços e consequentemente as tarefas que iria realizar no decorrer do estágio. Nos tópicos abaixo, podemos observar as tarefas que foram desempenhadas no decorrer do estágio.

#### **3.8.1. Inventariação do Imobilizado da empresa e manutenção do cadastro**

Uma das tarefas que me foi atribuída, foi o levantamento do registo de todo o imobilizado da empresa Polisport Plásticos e Headgy Helmets, onde fiz uma recolha de todos os equipamentos existentes, de acordo com o departamento, descrição e número do bem, assim como o utilizador que usufrui desse mesmo bem (*Anexo VI – Imobilizado da empresa Polisport Plásticos*). Esta tarefa durou cerca de 3 meses, dado que a Polisport possui diversos equipamentos e vários departamentos.

O ativo imobilizado engloba todos os bens tangíveis, utilizados nas atividades operacionais da empresa e que não são convertidos em dinheiro ou consumidos no curso das atividades da empresa, tais como imóveis, máquinas, equipamentos e terrenos.

É importante manter o cadastro físico atualizado, pois é através deste que podemos assegurar a qualidade e credibilidade dos valores publicados no balanço patrimonial sem ressalvas da auditoria; assegurar a localização do bem através da elaboração do seu responsável; elaborar uma política de normas e procedimentos minimizando as perdas, furtos e mau uso; constituir suportes para operações de garantia e financiamento; assim como a implementação de políticas de renovação do imobilizado.

Devido ao grande volume de bens da organização, estes estão identificados com uma placa visível, e com o número do imobilizado para a sua fácil identificação (*Anexo V – Placas de identificação de imobilizado*). Nesta tarefa procedi à contabilização da entrada do registo do bem, o arquivo da documentação, o inventário físico e controlo do cadastro (*Anexo VII-Imobilizado da empresa Headgy Helmets*).

Os colaboradores da empresa devem ter a plena consciência que o ativo imobilizado são bens destinados à sobrevivência da atividade económica da empresa, como tal, deve ter um comportamento eficiente na sua gestão.

É de salientar que uma das tarefas desempenhadas por mim, com a ajuda da Técnica Oficial de Contas, consistia na colocação de etiquetas de imobilizado nos bens, recentemente adquiridos pelas quatro empresas do Grupo a Polisport Plásticos, Polinter, Headgy Helmets e Polisport Molds.

### **3.8.2. Mapa de recapitulativos de clientes e fornecedores**

Desde a minha entrada no estágio até à entrega de declaração anual do Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), a minha tarefa consistia no controlo e análise de mapas recapitulativos do ano de 2015, com base no confronto de extratos das contas correntes de clientes e fornecedores com os extratos da Polisport, através de correio eletrónico, envio de cartas e por telefone.

Os Mapas recapitulativos são os anexos P e O, da declaração anual do Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), que as empresas devem entregar anualmente por via eletrónica e cujos dados se baseiam nos documentos contabilísticos da empresa. O anexo P corresponde a fornecedores e o anexo O a clientes, os quais devem ser para todos os que ultrapassem o montante de 25.000 €.

Uma das tarefas foi contactar todos os clientes e fornecedores da empresa com transações acima dos 25.000€ para a confirmação do respetivo montante. Os *anexos VIII e IX* apresentam informação a ser enviada dos recapitulativos do tipo fornecedor e do tipo cliente.

### **3.8.3. Lançamentos contabilísticos**

O processo contabilístico inicia-se com a chegada dos documentos à empresa, são carimbados com a data de receção e digitalizados pela rececionista. Posteriormente, os vários documentos, desde faturas, recibos de fornecedores, notas de crédito, documentos

bancários, pagamentos, notas de débito, cheques, entre outros, são conferidos, classificados e lançados nos respetivos diários.

Os documentos sendo todos digitalizados na receção funcionam como um suporte ao processo, onde existe uma plataforma de gestão documental, denominada *Paperless*.

Assim, esta tarefa realizada diariamente, resumiu-se no lançamento de faturas, notas de crédito de fornecedores, lançamento de recebimentos de clientes e o posterior envio de recibos. Foi importante para mim perceber que uma contabilidade adequada é fundamental para a manutenção e crescimento da empresa, sem ela correríamos riscos, através dela podemos ter uma melhor administração.

### **3.8.4. Manutenção do arquivo da empresa**

Separar os diversos documentos de acordo com os diários da contabilidade é um princípio fundamental para o controlo do arquivo e da contabilidade. Uma boa organização do arquivo permite que todos os documentos sejam de fácil procura, caso contrário, seria impossível consultá-los e até mesmo podiam ser dados como documentos perdidos. Esta tarefa era realizada diariamente, visto que todos os dias, havia duas pessoas a lançar faturas.

Um arquivo bem organizado, significa manter a informação organizada e à disposição para fins que se fizerem necessários às empresas. Na empresa Polisport Plásticos, o arquivo é de extrema importância. Para separar as quatro empresas do grupo, são utilizadas quatro cores distintas, o amarelo para a Polisport Molds, a verde para a Headgy Helmets, a vermelha para a Polinter Plásticos e a azul-escuro para a Polisport Plásticos, permitindo-nos assim uma fácil organização por empresas.

O departamento financeiro separa os diários: bancos, recebimentos de clientes, operações diversas, correspondência nacional, faturas de fornecedores e caixa. O meu trabalho foi separar todos os documentos que eram lançados na contabilidade e arquivá-los.

### **3.8.5. Controlo e contabilização dos recebimentos diários de clientes nacionais**

Ao longo do estágio, o controlo de contabilização de recebimentos de clientes nacionais, tornou-se numa tarefa diária. Tarefa essa que se baseava, sobretudo, na gestão das contas correntes de clientes nacionais, efetuando cobranças para a regularização de faturas vencidas e fornecendo apoio informativo aos vendedores acerca das contas correntes.

Alguns clientes enviavam cheques pré-datados, passando assim à Polisport vários cheques com diversas datas. Este meio de pagamento acaba por ser uma mais-valia, pois a empresa pode levantá-lo antes da data e o banco é obrigado a aceitar esse cheque.

### **3.8.6. Emissão de ordens de compra**

As ordens de compra tornam-se um importante elemento na empresa para um controlo financeiro. Nenhuma despesa poderá ser efetuada sem a respetiva emissão da ordem de compra. É necessário a aprovação pelo chefe de cada departamento, onde se fez a respetiva ordem de compra, nestas são atribuídas um centro de custo específico.

Uma das tarefas realizadas na empresa Polisport Molds foi a criação de ordens de compra de mercadoria e posteriormente dar entrada no *software*.

O grupo tem implementado, como política, que sem a referência de ordem de compra na fatura essa não é aceite pela empresa. Isto porque a ordem de compra é a formalização da compra do serviço nas condições propostas no orçamento, respeitando a adjudicação por parte do cliente. A ordem de compra tem de ir ao encontro da fatura. Caso isso não se verifique será então emitida uma tarefa para a pessoa que criou essa ordem de compra. No caso de questões relacionadas com preços em que haja divergências, positivas ou negativas, o departamento financeiro cria uma tarefa para o departamento de compras, para que estes analisem o porquê das divergências junto dos fornecedores.

No caso da empresa Polisport Molds existem três tipos de ordens de compra: do tipo MLD, ou sejam, compras especialmente feitas para um molde em concreto; do tipo 050 em que não há consulta a fornecedores e do tipo 051 em que exige uma consulta de mercado a pelo menos três fornecedores e a necessária elaboração de um mapa

comparativo, de modo a explicar o porquê da escolha de determinado fornecedor. Esta tarefa foi realizada durante um mês, mês este que estive na empresa Polisport Molds.

### **3.8.7. Inventário físico do armazém**

A contagem física do *stock* da empresa é um importante passo para a elaboração do inventário. É necessária a existência de uma ferramenta que reconcilie a informação existente no programa de gestão, com os dados recolhidos na contagem física. No caso do Grupo Polisport é através do *software* que se faz o inventário, tornando logo possível averiguar as divergências.

Esta tarefa foi realizada durante cerca de quatro semanas. O objetivo desta tarefa consistia na atribuição de códigos específicos nos artigos, criação de localizações, impressão de etiquetas, não só dos artigos como das localizações e por fim a contagem de bens existentes, a fim de se comprovar a existência. Durante o período do estágio, foi realizado um inventário geral de todo o material existente no armazém da empresa Polisport Molds.

### **3.8.8. Gestão de *stocks***

Durante algumas semanas foi-me atribuída a tarefa de gestão de *stocks* no armazém da empresa Polisport Molds, permitindo realizar a gestão de existências, controlando-as em armazém, lançar entradas e saídas de artigos e ainda realizar inventários periódicos. A existência de uma gestão de *stocks* torna-se extremamente crucial na medida em que afeta diretamente os resultados da empresa. Numa boa gestão de *stocks* é permitido saber o que temos de encomendar e a quantidade necessária.

Convirá acrescentar que durante o estágio, foi-me dada a oportunidade de ter uma formação sobre liderar e gerir armazéns, para que estivesse preparada para o período em que estive no armazém da Polisport Molds.



### **3.8.9. Aprendizagem e desenvolvimento de competências no *software* de gestão**

O *software* existente no grupo Polisport é o Infor M3. Este *software* é uma solução ERP completa concebida para as empresas que produzem, transportam ou mantêm produtos, oferecendo ao mesmo tempo as funções necessárias para executar e operar, baseados em padrões de indústria, com suporte para funções de administração e monitoramentos, gestão da implantação, segurança e desempenho.

Tornou-se possível obter conhecimentos no M3, executando diversas tarefas como o lançamento de faturas, recebimentos, associar, verificação e reclassificação de incorretos, entre outras. No entanto, identifiquei algumas dificuldades com a introdução ao sistema de *software* adotado pela empresa, no início era um pouco confuso mas com o decorrer do estágio consegui perceber o seu funcionamento. As formações internas dadas pela empresa ajudaram a combater este obstáculo.

### **3.8.10. Outras tarefas realizadas**

Não pretendendo fornecer aqui uma descrição exaustiva de outras tarefas por mim realizadas, passo a salientar apenas alguns tópicos, estas tarefas foram de passagem breve.

Algumas tarefas foram: a verificação de comprovantes de pagamento, a verificação e reclassificação das contas de contabilidade incorretas, a compreensão do *reporting* na empresa, anexo das guias de transporte da faturação interna entre empresas, e método rápido para dar baixa do material existente na empresa.

## 4. Análise crítica

As competências por mim adquiridas, durante este percurso, basearam-se essencialmente nas áreas da Contabilidade e um pouco na área do Controlo de Gestão. Foi uma experiência incrível poder realizar o estágio no Grupo Polisport. Com efeito, consegui aprender sobre a realidade financeira de uma empresa e os desafios que enfrentam. O estágio permitiu-me fazer descobertas que me enriqueceram, conhecer excelentes pessoas e profissionais, que me acolheram de forma preocupada e com vontade de ensinar.

Na minha opinião, a empresa tem um acompanhamento rigoroso das estratégias e objetivos para que as decisões sejam tomadas adequadamente.

Uma das metas que o Grupo Polisport tem investido é o alargamento do controlo de gestão para todas as empresas do grupo. Está neste momento em curso o recrutamento de um profissional de *controller* de gestão, na área do custeio, com a função de acompanhamento do custeio e dos estudos de viabilidade dos investimentos.

Não deixa de ser interessante assinalar, de um modo geral, que a empresa tem implementado alguns instrumentos de controlo de gestão como: *Balanced Scorecard*, orçamentos e desvios, monitorização de indicadores e sistemas de avaliação de desempenho.

O *Balanced Scorecard* do Grupo Polisport faz a ligação entre a estratégia assente na inovação e no serviço e as suas atividades operacionais, permitindo a monitorização do desempenho no sentido de garantir que os objetivos estratégicos da organização são cumpridos. No *anexo 7 – Balanced Scorecard da empresa Polisport Plásticos*, podemos observar o *Balanced Scorecard* realizado pela empresa com a aprovação da administração em 2015.

Posso concluir que, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são instrumentos de medição de desempenho, apresentam informações financeiras e não financeiras. Têm por objetivo produzir informações muito sintéticas e imediatas, para uma maior rapidez de avaliação do desempenho e consequente tomada de decisão.

Os *controllers* de gestão contribuem com a realização de análises estruturadas das diferentes dimensões do negócio, indo ao encontro com os objetivos estratégicos da empresa. Os *controllers* financeiros acompanham mais áreas de suporte dentro da empresa. Estes têm como função acompanhar áreas, análises financeiras e não financeiras através da divulgação de informação necessária para gerir. Também possuem a função de

consolidação dos balanços, demonstração de resultados, *stocks* e capital investido de todas as empresas que constituem o grupo. Assim, cabe ao *controller* reproduzir todos os projetos de investimentos tais como, análises de valor atual líquido e taxa interna de rentabilidade.

Na minha opinião, em termos de processo de “*Reporting*”, este deve ser mensal para que a empresa possa acompanhar e controlar, em diferentes níveis, os objetivos e os projetos da organização, sendo materializado num relatório integrado mensal (vendas, custos, resultados). Esta informação, deveria ser realizada por cada responsável do respetivo departamento, e com o prazo de serem disponibilizadas no máximo até ao quinto dia útil de cada mês. A empresa deveria investir mais nesta questão do *Reporting*, porque atualmente apenas a diretora financeira faz o *report* à administração e a *controller* à diretora financeira.

Um entrave grande à área do controlo orçamental na empresa é a interligação entre o departamento financeiro e os restantes departamentos, porque o primeiro acaba por receber a informação tardia, o que causa uma dificuldade para poder intervir.

Pessoalmente acredito que a implementação de um sistema de controlo de gestão torna-se crucial, na medida em que melhora o desempenho da organização. Neste momento, o que a empresa mais aplica é o orçamento.

No decorrer do estágio, senti algumas dificuldades, como a inclusão no sistema de *software* adotado pela empresa. Inicialmente era um pouco confuso, mas com o decorrer do estágio consegui perceber o seu funcionamento. Outra dificuldade que senti estava relacionada com o *reporting*, pois a empresa possuía muito pouca informação.

Pelo exposto posso concluir quão vantajoso, produtivo e enriquecedor se tornou este estágio realizado na empresa Polisport Plásticos. Este trabalho foi concebido a partir de análises efetuadas em busca de uma interpretação dos princípios que informam a atividade económica da empresa. Redigi-o com um estilo de síntese, procurando dar uma visão ampla do controlo de gestão e o *reporting* como fatores chave da sustentabilidade das empresas.

Este estágio abriu-me portas para o mercado de trabalho, e a empresa acabou por desfrutar de uma ajuda extra. O meu parecer do estágio foi bastante positivo.

## 5. Conclusão

O estágio profissional na Polisport Plásticos proporcionou-me não só uma experiência real do trabalho executado no departamento financeiro. Faço, desde já, uma apreciação muito positiva desta experiência bem como da empresa para o meu percurso académico, abrindo-me futuras portas para o mercado de trabalho.

Este relatório de estágio teve como principal objetivo realçar a importância do *Reporting* e controlo de gestão, constituindo um elemento vital e necessário à sobrevivência das empresas.

Os objetivos do estágio curricular foram cumpridos e o tempo permanecido na empresa, embora tenha sido um período reduzido para a aprendizagem, considero que foi bastante enriquecedor, permitindo-me adquirir novos conhecimentos e práticas de controlo de gestão e contabilidade. A entidade acolhedora demonstrou ser organizada na documentação e arquivo de documentos, possuindo métodos de trabalho padronizados e planeados, para que tudo corresse da melhor forma.

Quero crer que, de um modo geral, as empresas dão mais importância à informação financeira, acabando por usar muito pouco o controlo estratégico. Ao longo do estudo foi possível identificar alguns problemas e as causas enquadrados na realidade da empresa e do mercado. Não esqueçamos que é necessário um trabalho contínuo dentro da organização.

Para a aplicação do processo de *Reporting*, é conveniente que todos os departamentos estejam envolvidos e conscientes. O controlador de gestão assume um papel importante, papel esse de motivar os restantes colaboradores, para o cumprimento da estratégia implementada inicialmente. Com este trabalho tentou-se mostrar a relevância do controlo de gestão e do *Reporting* para as empresas, expondo um caso concreto, a empresa Polisport.

Desta exposição colhem-se duas importantes conclusões. O controlo de gestão envolve um conjunto de atividades que incluem a definição de objetivos e indicadores associados, a verificação periódica de desvios e a capacidade para tomar posteriores ações corretivas. Para estudos futuros, seria importante a avaliação do desempenho financeiro, por sistemas de incentivos, visando a melhoria do modelo de gestão existente na empresa, como por exemplo, aumentar a motivação dos colaboradores através do efeito de recompensa.

## 6. Referências Bibliográficas

Alves, M. A. Jorge, “*O Orçamento como limitação do Controlo de Gestão*”, Instituto Politécnico de Braga.

Armstrong, Peter, (2002)“The Costs of Activity-Based Management” *Accounting, Organizations and Society*. 27(1-2), 99-120.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. e Young, S. M. (2012), *Management Accounting*, 6<sup>th</sup> edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall

Bernardo, José Manuel (2009), “ *O Balanced Scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão*”, TOC 108

Caiado, A. C. Pires (2015), *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 8<sup>a</sup> Ed., Áreas Editora, Lisboa, Portugal [BP 657CAI] – Capítulos XIV , XV e XVI.

Caldeira, Jorge, *Monitorização da Performance Organizacional*, Atual Editora, 2014.

Carvalho das Neves, J. (2011), *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*, Texto Editores, 2<sup>a</sup> Edição.

Drury, C. (2012), *Management and Cost Accounting*, Cengage Learning, 8th edition, London

Franco,S. Vítor; Oliveira, Álvaro; Morais, I. Ana; Oliveira, J. Benvinda; Lourenço, C. Isabel; Jesus, A. Maria; Major, J. Maria; Serrasqueira, Rogério, “*Contabilidade de gestão Volume I - O apuramento de custos e a informação de apoio à decisão*”, Publisher Team, Lisboa, 2005.

Goold, M. e Campbell, A.(1987). *Managing Diversity: Strategy and Control in Dversified British Companies*. Long Range Planing.

Gomes, Simeone Josir, Amat M. Joan, “*Controle de gestão: um enfoque contextual e organizacional*”; Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; Departamento de economia de Emoresa.

Gomes, Simeone Josir, Amat M. Joan, “*Controle de gestão: uma perspetiva global*”, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; Departamento de economia de Emoresa.

Kaplan, Robert S.; Atkinson, Anthony A. (1998) “*Advanced Management Accounting*”, 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R. S; Nortou, D.P (1996); “*The balanced scorecard: translating strategy into action*”; HBS; Cap. I.

Jordan, H., J. Neves e J. Rodrigues (2011), “*O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*”, Áreas Editora, 10ª edição, Lisboa, Cap. I, Cap. II, Cap. III, Cap. IV, Cap. V.

Loureiro, G. G. José, “*A relação entre o controlo de gestão, o planeamento estratégico e o desempenho da empresa: um modelo conceptual*”, Universidade da Beira Interior.

Quesado, R. Patrícia, Rodrigues, L. Lúcia, “*A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas*”, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave Escola Superior de Gestão, Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

Scapens, R.W. och M. Jazayeri (2003):”*ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note*”, European Accounting Review,

Simões, M. D. Ana, Rodrigues, A. José, “*A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão: Contributos teóricos*”, Instituto Universitário de Lisboa.

Simões, M. D. Ana, Rodrigues José, “*O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação*”, Escola de Gestão do Instituto Universitário de Lisboa.

Teixeira, Bela Ana; Pardal, Nuno Pedro, Texeira, Miguel Nuno; “*O controlo de gestão e a avaliação de desempenho*”; Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal; 2255-2270.

Russo, João; “*Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*” (2009), Mestre em Contabilidade e Finanças pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Gestor de Empresas.

## 7. Referências Eletrónicas

*Reporting Financeiro – A Harmonização contabilística em Portugal* (2008)  
<http://docplayer.com.br/5582059-Reporting-financeiro-a-harmonizacao-contabilistica-em-portugal.html>. [Acedido em 18 Abril de 2017]

*Manual do Formador, Planeamento e controlo de gestão*  
<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=25055&img=1325> [Acedido em 29 Abril de 2017]

## 8. Outras Bibliografias

Relatório de contas da Empresa Polisport 2013 da Polisport Plásticos.

Relatório de contas da Empresa Polisport 2014 da Polisport Plásticos.

Relatório de contas da Empresa Polisport 2015 da Polisport Plásticos.

## **9. Anexos**



## I.Responsabilidades e direitos dos participantes do processo de *reporting*

	<b>Responsabilidades</b>	<b>Direitos</b>
<b>Gestores de topo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinar o processo de monitorização;</li> <li>• Definir as metas realistas;</li> <li>• Tomar decisões;</li> <li>• Definir compromissos;</li> <li>• Premiar a excelência;</li> <li>• Motivar a organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter resultados em tempo útil, fidedignos e objetivos;</li> <li>• Obter propostas de soluções.</li> </ul>
<b>Chefias Intermediárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos e indicadores pertinentes;</li> <li>• Entregar atempadamente à monitorização os resultados obtidos;</li> <li>• Credibilizar as fontes de resultados;</li> <li>• Envolver os colaboradores no processo de <i>reporting</i>;</li> <li>• Apresentar com clareza as razões dos desvios de performance.</li> <li>• Alertar para os constrangimentos;</li> <li>• Propor soluções;</li> <li>• Motivar os colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber atempadamente os resultados dos colaboradores;</li> <li>• Ser reconhecida a excelência.</li> </ul>
<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar os resultados;</li> <li>• Entregar atempadamente à unidade os resultados obtidos;</li> <li>• Alertar para os constrangimentos;</li> <li>• Assumir os compromissos;</li> <li>• Propor soluções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber metas realistas;</li> <li>• Ser reconhecida a excelência</li> </ul>

## II. Evolução da Empresa Polisport Plásticos S.A.

**1978** – Fundação por Pedro Araújo em nome individual

**1982** – Constituição da sociedade por quotas Pedro e Paulo Araújo Plásticos, Lda início da produção de guarda-lamas em plástico.

**1986** - Primeira exportação para França. Início do desenvolvimento de produtos a partir da execução de modelos;

**1988** - Concretização da compra de 50% do capital social da Polinter Plásticos, Lda., empresa que se dedica à fabricação de peças de plástico por injeção, dando origem ao início da produção interna de porta-bebés para instalação traseira nas bicicletas;

**1991** - Fundação da Polisport España, S.A.. Aquisição e mudança para um novo Complexo Industrial (as atuais instalações) e início dum novo processo de fabrico de bidões plásticos;

**1996** - Participação em várias Feiras Internacionais no âmbito da estratégia de internacionalização da Empresa. Lançamento da linha de capacetes para bicicleta.

**1998** - Certificação da Empresa com base na Norma NP EN ISO 9002 (produção de componentes e acessórios em plástico para veículos de duas rodas);

**1999** - Transformação em Sociedade Anónima - "Pedro & Paulo Araújo Plásticos S.A." e alteração do capital acionista da Empresa com a cedência da participação detida pelo sócio Sr. Paulo Jorge Araújo ao Sr. Pedro Jorge Araújo;

**2000** - Fundação da empresa Sportplastics - Comércio de Motociclos e Acessórios Lda.;

**2002** - Certificação do Sistema da Qualidade pela TÜV-Rheinland Portugal, segundo a NP EN ISO 9002:1995 (3ª empresa em Portugal);

**2004** - Lançamento das primeiras peças plásticas injetadas em bi-injeção. Alteração do capital acionista da empresa Polinter Plásticos, Lda, com a cedência da participação detida pelo sócio Sr. Avelino Silva ao grupo POLISPORT;

**2010** - Certificação do Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação segundo a norma NP4457:2007;

**2013** - Aquisição estratégica da marca líder de porta bebés do mercado holandês, BOBIKE, e de toda a propriedade intelectual associada. Esta marca permitiu à Empresa posicionar-se no segmento de gama alta para os porta-bebés;

**2014** - Início da produção de equipamentos com a marca BOBIKE em Portugal.



### III. Fotografias das empresas do Grupo Polisport



#### \* POLISPORT PLÁSTICOS S.A.

Group Headquarter  
Research & Development  
Bicycle assembly lines  
Bicycle warehouse and shipping  
13.000 m<sup>2</sup>  
140.000 ft<sup>2</sup>

#### \* POLINTER PLÁSTICOS S.A.

Plastic Injection Plant  
5.700 m<sup>2</sup>  
61.500 ft<sup>2</sup>

#### \* POLISPORT MOLDS

Molds Manufacture Plant  
5.000 m<sup>2</sup>  
54.000 ft<sup>2</sup>

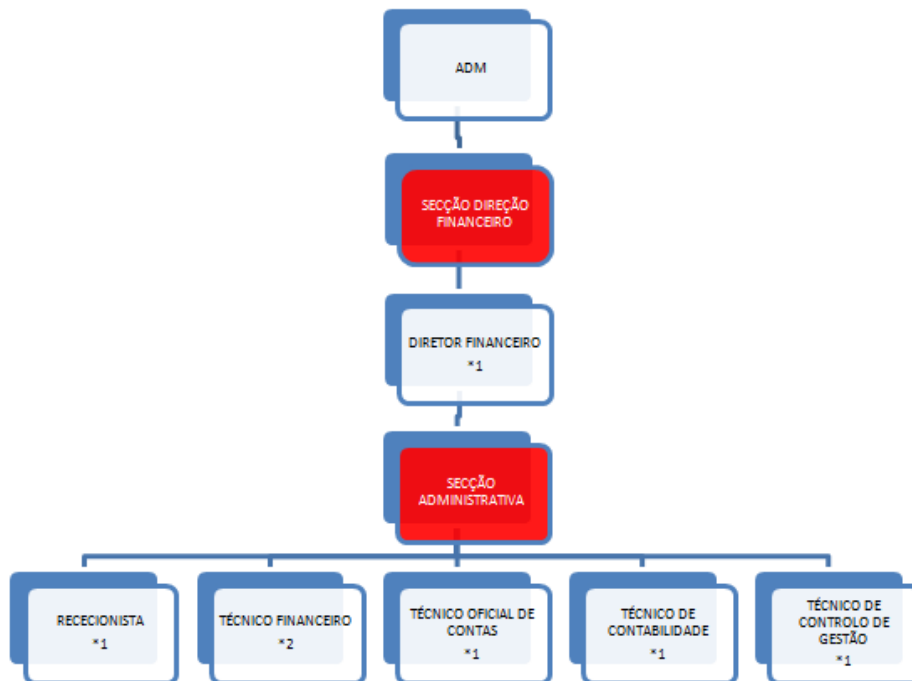
#### \* POLISPORT 2

Motorcycle warehouse and shipping  
15.000m<sup>2</sup>  
160.000 ft<sup>2</sup>

#### \* POLISPORT 3 / BOBIKE

polinter plastics warehouse  
bobike warehouse  
4.000m<sup>2</sup>  
43.056 ft<sup>2</sup>

#### IV. Organigrama funcional do departamento financeiro



\*Número de colaboradores por função

#### V. Placa de identificação do imobilizado



## VI. Levantamento de imobilizado da Polisport Plásticos

Imobilizado nas salas					
Departamento	Descrição	Nº do Be	Utilizador	Observações	Localização - TI
Sala 1 - Sala de Amostras	Máquina Nespresso			Sem etiqueta	AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Mesa Branca			Sem etiqueta	AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Mesa em madeira			Sem etiqueta	AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Armário Preto com Tampo de Vidro	2010.00018 001			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Telefone IP Yealink T21P	1000000103 001			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 011			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 009			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005005			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005.003			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 010			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 008			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 013			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 015			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 007			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 019			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 012			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha			Sem etiqueta	AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 017			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 001			AREA3
Sala 1 - Sala de Amostras	Cadeiras KRCS461 Cromado PU cor vermelha	2010.00005 014			AREA3

Financeiro					
Departamento	Descrição	Nº do Be	Utilizador	Observações	Localização
Financeiro	Monitor Samsung	100000025 001	Carlos Figueiredo		
Financeiro	Mesa móvel	2009.00050 003	Carlos Figueiredo	Etiqueta da Polinter	
Financeiro	Telefone yealink		Carlos Figueiredo	Sem etiqueta	
Financeiro	Secretária + Bloco		Carlos Figueiredo	Sem etiqueta	
Financeiro	Cadeira STR-1 Office Vermelha	2011.00215 001	Carlos Figueiredo		
Financeiro	Yealink IP T22P	1000000071 001	Cláudia Azevedo		FIN2
Financeiro	Suporte Computador		Cláudia Azevedo	Sem etiqueta	FIN2
Financeiro	Portatil Toshiba Sat.Pro C660	2011.00032 001	Cláudia Azevedo		FIN2
Financeiro	Secretária 1600 x 800 Delta + Bloco de Gavetas	2005.00138 001	Cláudia Azevedo		FIN2
Financeiro	Cadeira	2000.00033 001	Cláudia Azevedo		FIN2
Financeiro	Secretária		Lúcia Coelho	Sem etiqueta	FIN3
Financeiro	Monitor Samsung TFT 19	2009.00019 008	Lúcia Coelho		FIN3
Financeiro	Telefone IP Yealink T21P	1000000070 001	Lúcia Coelho		FIN3
Financeiro	Computador Di i3-3240 8G	2014.00031 001	Lúcia Coelho	Sem etiqueta	FIN3
Financeiro	Cadeira		Lúcia Coelho	Sem etiqueta	FIN3
Financeiro	Monitor Samsung TFT 19	2009.00019 008	Maria Pombal		FIN4
Financeiro	Yealink IP T20P	2011.00053 001	Maria Pombal		FIN4
Financeiro	Cadeira de Escritório	2001.00018 001	Maria Pombal		FIN4
Financeiro	Computador Di i3-3240 8G	2014.00031 003	Maria Pombal		FIN4
Financeiro	Secretária 1600x800/311/cinza	2001.00028 001	Maria Pombal		FIN4

## VII.Imobilizado da empresa Headgy Helmets

Nr Bem	Subn	Est	Texto1	Tipo	Tipo Ber	Grupo Be	Periodo compr	V. Aquis Total	ETQ	Obs	Fornecedor
7000000009	2	1	Consola Sepro KM1000 -Acrescimo ao bem 7000000009 001 Maq KM1000	Maq e Ferramentas	1115	1115	01-10-2014	2.325,00 €	Falta colar		Deltaplás
7000000010	1	1	Maquina de Injecção KM 350	Maq e Ferramentas	1115	1115	30-06-2014	61.599,11 €	Etq Colada		Polisport
7000000010	2	1	Servo Motor Robot Siremens 1FT5 AC - Motor controlo de eixo do Robot acresc. 7000000010	Maq e Ferramentas	1115	1115	23-10-2014	2.364,95 €	Etq Colada		Lekreonux
7000000011	1	1	Robot Kuka KR 10	Maq e Ferramentas	1115	1115	30-06-2014	29.932,65 €	Etq Colada		Grupo ESI
7000000012	1	1	Robot Kuka KR 16-2	Maq e Ferramentas	1115	1115	30-06-2014	33.048,95 €	Etq Colada		Grupo ESI
7000000013	1	1	Transportadores Tela - Acrescimo ao bem 2010120001	Maq e Ferramentas	1115	1115	30-06-2014	4.150,00 €	Falta colar		Metalink
7000000014	1	8	Portátil Toshiba Sat. Pro C50-A-1KV C15 4G 500G 15, 6"	Outros	9999	9999	02-07-2014	495,00 €	Etq Colada	Cristiano Silva	Inforquantum
7000000015	1	8	SW Microsoft Office 2013 Casa/Negócios PT TSD- 01755	Outros	9999	9999	02-07-2014	195,00 €		Não colar etiqueta	Inforquantum
7000000016	1	8	Mala Portatil Toshiba PX1779E	Maq e Ferramentas	9999	9999	02-07-2014	10,00 €	Etq Colada	Cristiano Silva	Inforquantum
7000000017	1	8	Ventilador Axial PF1-254 1400 0,06KW PA - Incorporada na maq sandretto 2001020001	Maq e Ferramentas	9999	9999	28-07-2014	226,50 €	Etq Colada		BobinagensQueirós
7000000018	1	1	Instalacao PT (posto de transformação)	Maq e Ferramentas	2095	2095	31-07-2014	108.349,31 €	Falta colar		Vários
7000000019	1	1	reparacao Piso polinter	Outros	2020	2020	31-07-2014	3.245,03 €	Falta colar		Arevil
7000000020	1	8	Torres Refrigeração -Quadro Central de Bombagem	Maq e Ferramentas	9999	9999	31-07-2014	808,55 €	Etq Colada		Fulcom
7000000021	1	8	Ligação Grupo Incendio Polisport/Polinter - Acrescimo ao bem 2006060015	Outros	9999	9999	31-07-2014	583,14 €	Falta colar		Fulcom
7000000022	1	1	Trabalhos electricidade	Outros	2095	2095	31-07-2014	11.117,02 €		Não colar etiqueta	Fulcom

### **VIII. Mapa recapitulativo do tipo fornecedor**

Exmos. Senhores,

Para efeitos do cumprimento do estabelecido no art.º 29 n.º1 f) do CIVA, no que se refere aos Mapas Recapitulativos, solicitamos a v/ confirmação por fax ou e-mail, do valor abaixo referido, pelas transações efetuadas com a n/ empresa, no ano de 2015:

NIPC 501292691

Valor 5.847.116.23 €

### **IX. Mapa recapitulativos do tipo cliente**

Exmos. Senhores,

Para efeitos do cumprimento do estabelecido no art.º 29 n.º1 e) do CIVA, no que se refere aos Mapas Recapitulativos, solicitamos a v/ confirmação por fax ou e-mail, do valor abaixo referido, pelas transações efetuadas com a n/ empresa, no ano de 2015:

NIPC 501292691

Valor 466.488,50 €

## X. Balanced Scorecard da Polisport Plásticos

