



João Rafael da Silva Gregório

A ANÁLISE DE DESVIOS ORÇAMENTAIS:
ESTUDO DE CASO DA CELBI S.A.
ENTRE 2010 E 2014

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

fevereiro, 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Rafael da Silva Gregório

A ANÁLISE DE DESVIOS ORÇAMENTAIS:
ESTUDO DE CASO DA CELBI S.A.
ENTRE 2010 E 2014

Dissertação de Mestrado em Economia, na especialidade de Economia Industrial, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre

Orientador académico: Professora¹ Doutora Isabel Maria Correia Cruz

Entidade de Acolhimento: Celulosa Beira Industrial (CELBI) S.A.

Coimbra, 2016

¹ Fonte de capa da imagem de capa: <http://www.panoramio.com/photo/64042666> [10 de janeiro de 2016]

AGRADECIMENTOS

O apoio incondicional de todas as pessoas importantes para mim foi fundamental para esta etapa da minha vida. A essas pessoas desejo expressar os meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora académica a Prof. Doutora Isabel Maria Correia Cruz. Toda a sua disponibilidade, orientação e dedicação foram fulcrais para o sucesso deste projeto.

Agradeço de seguida à empresa que me acolheu, na pessoa do meu supervisor o Dr. Diogo Oliveira. Desde o primeiro dia que todos se mostraram disponíveis a ajudar e o caminho que percorri deve-se em grande parte à ajuda dentro da organização. Agradeço ao Dr. Nogueira dos Santos, ao Dr. Silva Tavares e ao Dr. António Pedrosa a excelente oportunidade que me proporcionaram ao estagiar na CELBI S.A. Agradeço ao Dr. Jorge Gaspar e também a todo o departamento de contabilidade e controlo de gestão, à Filipa Barraca, ao Valdemar Ferreira, à Lurdes Baptista e ao Fernando Rodrigues por toda a atenção e disponibilidade que me concederam.

Agradeço aos meus pais por me proporcionarem a possibilidade de concluir mais este objetivo da minha vida. A presença deles e do meu irmão em todos os momentos e a orientação que me deram foram fundamentais no alcance desta importante meta.

Agradeço também à Mariana pelo apoio, paciência, compreensão e ajuda nos momentos mais e menos fáceis. A caminhada está a chegar ao fim e para trás ficaram momentos de grande felicidade que tive o prazer de partilhar com ela.

E por fim, agradeço a todos os meus amigos que marcaram a minha vida académica, obrigado por terem feito parte desta importante etapa da minha vida.

RESUMO

O presente relatório intitulado “A análise de desvios orçamentais: estudo de caso da CELBI S.A. entre 2010 e 2014” é resultado do estágio curricular decorrido na Celulosa Beira Industrial (CELBI) S.A. no período compreendido entre 14 de setembro e 28 de dezembro de 2015. A CELBI S.A. é uma empresa de produção e comercialização de pasta de papel de fibra curta. O seu produto destina-se sobretudo ao mercado europeu, onde é reconhecido pela sua elevada qualidade. O objetivo prioritário do estudo é identificar os principais desvios orçamentais e explicá-los, para que a correção dos mesmos seja mais precisa. O planeamento orçamental de curto-prazo é realizado através de orçamentos. Uma comparação desses valores orçamentados com o desempenho real da empresa dá origem aos desvios orçamentais. A análise desses desvios é, por isso, um instrumento utilizado no controlo orçamental. Fornece informação mais precisa acerca do desempenho das atividades onde as operações não decorrem conforme o previsto. Conforme a análise descrita neste relatório, os desvios mais acentuados são verificados nos resultados financeiros. Porém, as conclusões que se tiram acerca do desempenho da gestão são positivas, uma vez que as principais rúbricas da demonstração de resultados são orçamentadas com alguma exatidão.

Palavras-chave: Orçamento, Desvios Orçamentais, CELBI S.A.

Classificação JEL: M10, M40, M41

ABSTRACT

The present report entitled “Budget variances analysis: case study of CELBI S.A. between 2010 and 2014” results from the curricular internship that took place at Celulosa Beira Industrial (CELBI) S.A. from September 14th to December 28th, 2015. CELBI S.A. it’s a company that produces and commercializes bleached eucalyptus kraft pulp. The pulp produced by CELBI S.A. is sold in the European market, where it is recognised for its high quality. To enable a more accurate correction of major budget variances the main goal is to identify these variances and explain why they occur. Short-term budget planning it is accomplished through budgets. Budget variances can be achieved when comparing the forecasts and the actual corporate budget. Therefore, analysing the budget variances is an instrument used on budgetary control. It provides more accurate information about the activities that didn’t occur as foreseen. According to the analysis conducted, the substantial budget variances are present in the financial results. However, since the main Income Statement items were precisely budgeted, the conclusions drawn from management performance are positive.

Keywords: Budget, Budget variances, CELBI S.A.

JEL Classification Number: M10, M40, M41

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS MAIS UTILIZADOS

CELBI S.A. – Celulosa Beira Industrial S.A.

CELPA – Associação da Indústria Papeleira

INE – Instituto Nacional de Estatística

PSI-20 - Portuguese Stock Index

AAM – Altri Abastecimento Madeira

AF – Altri Florestal

PEFS - Programme for the Endorsement of Forest Certification

FSC - Forest Stewardship Council

VAB – Valor Acrescentado Bruto

EDP – Energias de Portugal

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

SAP - Systems, Applications and Programmes

WMS - Warehouse Management System

SAP BPC - SAP Business Planning and Consolidation

UE – União Europeia

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

IRC – Imposto sobre o Rendimento Coletivo

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	12
1.1 A CELBI S.A.	12
1.2 O setor da pasta de papel.....	13
1.3 A CELBI S.A no mercado da pasta de papel	15
CAPÍTULO 2 – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO	18
2.1 Objetivos e plano de estágio	18
2.2 Descrição das tarefas desenvolvidas	18
CAPÍTULO 3 – A GESTÃO ORÇAMENTAL	23
3.1 O processo de planeamento e orçamentação.....	23
3.2 Planeamento Orçamental	24
3.3 Orçamento	25
3.4 Estrutura do Processo Orçamental	28
3.5 A análise de desvios orçamentais.....	29
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DESVIOS ORÇAMENTAIS OBSERVADOS NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 2010 E 2014 DA EMPRESA CELBI S.A	31
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO	48
CONCLUSÃO	50
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dados relativos ao setor da pasta de papel	17
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Orgânica Funcional do Grupo Altri	13
Figura 2: Hierarquização dos Planos	25

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Produção orçamental e real de 2010 a 2014	33
Quadro 2: Volume de Negócios orçamental e real de 2010 a 2014	34
Quadro 3: Outros Proveitos Operacionais orçamentais e reais de 2010 a 2014	36
Quadro 4: Total de Proveitos Operacionais orçamentais e reais de 2010 a 2014	37
Quadro 5: Custo das Vendas orçamental e real de 2010 a 2014	39
Quadro 6: Fornecimento de Serviços Externos orçamental e real de 2010 a 2014	40
Quadro 7: Custos com o Pessoal orçamental e real de 2010 a 2014	42
Quadro 8: Amortizações e Depreciações orçamentais e reais de 2010 a 2014	43
Quadro 9: Total de Custos Operacionais orçamentais e reais de 2010 a 2014	43
Quadro 10: Custos Financeiros orçamentais e reais de 2010 a 2014	44
Quadro 11: Proveitos Financeiros orçamentais e reais de 2010 a 2014	45
Quadro 12: Resultado líquido orçamental e real de 2010 a 2014	46

INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende analisar a precisão das previsões orçamentais da CELBI S.A. no período compreendido entre 2010 e 2014. Esta investigação decorre do estágio curricular realizado nesta instituição no período compreendido entre setembro e dezembro de 2015.

A CELBI S.A. é uma empresa cuja principal atividade é a produção e comercialização de pasta de papel. Está sediada na Leirosa, localidade situada 15 km a Sul da Figueira da Foz, e pertence ao Grupo Altri desde 2006. Atualmente possui uma capacidade instalada de cerca de 700 mil toneladas anuais. O seu mercado alvo é a Europa, local para o qual exporta cerca de 80% das suas vendas.

O setor da pasta de papel é um dos mais dinâmicos da indústria portuguesa, caracterizado pela sustentabilidade, estabilidade e notoriedade junto dos mercados internacionais. O Grupo Altri e o Grupo Portucel Soporcel são os dois principais responsáveis por este facto. Ambos gerem muitos milhares de hectares em Portugal de forma económica e ambientalmente sustentável. O sucesso desta indústria deve-se, em grande parte, aos investimentos em tecnologias e inovação que estas empresas fazem recorrentemente. Esta constante abertura à inovação e a rápida capacidade de adaptação à realidade do mercado são características intrínsecas ao funcionamento destas empresas, sendo preponderantes neste setor de capital intensivo.

O planeamento e controlo, das atividades a desenvolver, é fundamental para compreender os pontos fortes e fracos da empresa, para que as oportunidades e ameaças detetadas no meio envolvente sejam analisadas de acordo com a realidade da organização. O planeamento é a tradução da previsão das tarefas, factos patrimoniais e responsabilidades da empresa. Este planeamento e controlo têm de ser ampliados a toda a entidade e ser compreendidos e aceites por todos para se tornarem eficazes. Segundo Caiado (2009), um desses instrumentos de planeamento e controlo é o orçamento.

O orçamento é utilizado pela gestão das empresas para controlar e planear as atividades a realizar, com vista ao alcançar dos objetivos inicialmente delineados (VanDerbeck, 2010). O orçamento serve de guia aos gestores permitindo um controlo e monitorização mais eficazes das tarefas desenvolvidas ou a desenvolver. Uma das

questões mais importantes no processo orçamental é a de analisar os resultados obtidos, ou seja, observar e explicar os desvios orçamentais efetivos. Esta fase do processo orçamental é importantíssima para corrigir erros de previsão e alterar alguns pressupostos orçamentais que não estejam de acordo com a realidade da empresa. Esta foi a principal tarefa desenvolvida no estágio, o que, suscitou interesse no desenvolvimento teórico destas temáticas, de forma a compreender melhor e contribuir com maior rigor para a sua aplicação prática.

A CELBI S.A. utiliza o programa SAP Business Planning and Consolidation (SAP BPC) para a monitorização da sua gestão orçamental. Neste programa consegue-se introduzir dados de diferentes anos e de diferentes setores da empresa. Esta facilidade de tratamento permite um controlo mais eficaz e global de toda a organização, por parte da direção financeira. A grande vantagem deste programa prende-se com o facto de serem gerados automaticamente demonstrações de resultados e balanços, o que facilita e acelera a construção de relatórios de apoio à decisão da administração. A CELBI S.A. realiza o seu orçamento anual do ano t tendo por base o orçamento do ano t-1, os valores reais obtidos no ano t (até à data de construção do orçamento) e as previsões dos valores para o resto do ano t. Esta interligação de dados permite a compreensão da evolução económica da empresa, contudo não é suficiente. Uma análise mais pormenorizada relativamente às previsões da empresa permitirá mitigar desvios que sejam prejudiciais à entidade. Portanto, o objetivo do estudo efetuado é entender quais as rubricas, da demonstração de resultados, onde os desvios orçamentais são mais acentuados e a razão que sustenta esse facto. Desta forma, a análise realizada permitiu retirar algumas conclusões acerca de diversas componentes do orçamento e das bases que suportam o mesmo.

Para alcançar os objetivos traçados anteriormente, o trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo enquadra-se economicamente a empresa no setor da pasta de papel. No capítulo dois é realizada uma descrição dos objetivos, do plano e das tarefas desenvolvidas no estágio. No capítulo seguinte apresenta-se uma revisão da literatura existente referente à gestão orçamental. No quarto capítulo é efetuada a análise dos desvios orçamentais da empresa e são enunciadas conclusões sobre o mesmo. O capítulo final analisa o trabalho desenvolvido no estágio, realçando o balanço positivo do mesmo.

Para enquadrar economicamente a empresa CELBI S.A. no setor da pasta de papel, procedeu-se a uma análise do ambiente externo da empresa, concretamente o mercado alvo, os principais concorrentes, os produtos oferecidos e as demais questões que uma empresa deste setor enfrenta.

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

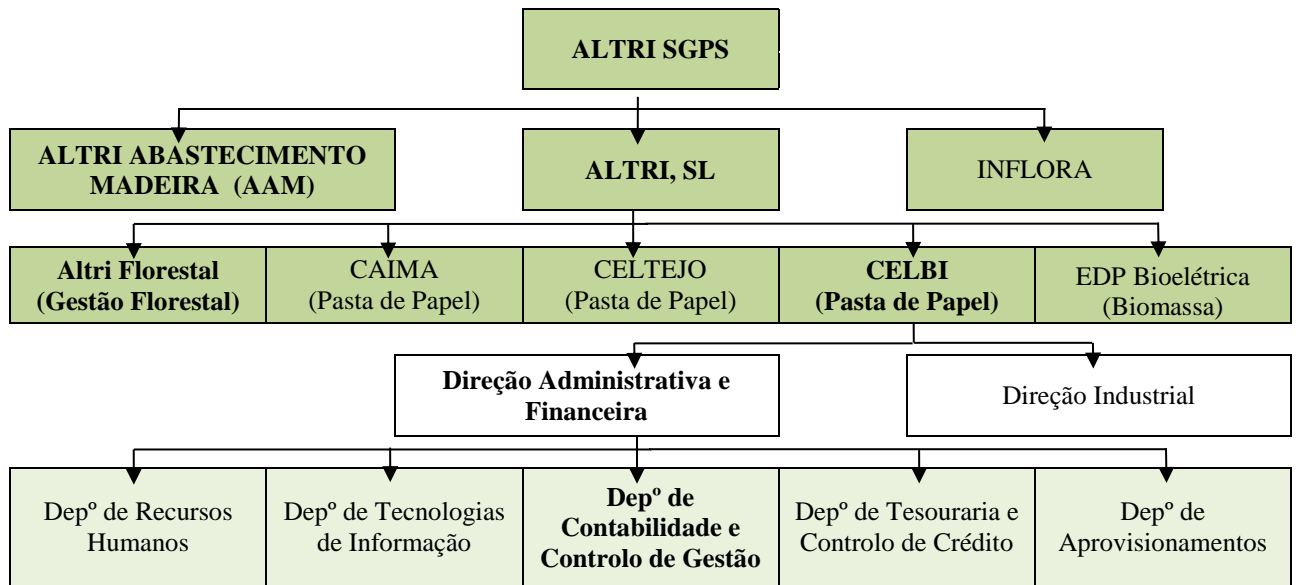
1.1 A CELBI S.A.

A CELBI S.A. é uma empresa cuja atividade principal é a produção e comercialização de pasta de papel. Encontra-se sediada na Leirosa, localidade situada 15km a sul da Figueira da Foz. A capacidade produtiva atual está perto das 700 mil toneladas de pasta anuais, uma vez que o investimento realizado no ano de 2009 (projeto C09) permitiu duplicar a capacidade produtiva da fábrica. A marca CELBI é reconhecida no mercado pela sua elevada qualidade, distingue-se junto dos seus clientes e a necessidade de expansão reflete esse fenómeno. Para além disso, a CELBI S.A. detém um elevado grau de auto-suficiência energética, utilizando energia verde com base em biomassa florestal. A CELBI S.A. celebrou em 2015 os seus 50 anos de existência, sendo que desde o verão de 2006 que pertence ao Grupo Altri (Relatório e Contas da CELBI S.A. 2014).

A missão da CELBI S.A. é fornecer pastas de eucalipto, produzidas de forma económica e ambientalmente sustentável, satisfazendo as necessidades dos seus clientes. O objetivo principal da mesma é ser o melhor produtor europeu de pastas de fibra curta e ser um dos mais competitivos a nível mundial. A qualidade, inovação e responsabilidade são os pilares que regem esta empresa industrial, com orientação para os resultados e foco permanente nas necessidades e exigências do cliente (Relatório e Contas da CELBI S.A. 2014).

O Grupo Altri é um dos principais grupos industriais no mercado da pasta de papel e integra o principal índice da Bolsa de Valores de Lisboa, o PSI-20. O Grupo Altri detém empresas com atividades em momentos diferentes da cadeia de valor da pasta de papel. A Altri Florestal (AF) é responsável por toda a gestão florestal. A Altri Abastecimento Madeira (AAM) comercializa madeira em bruto e produtos derivados. Ambas as empresas têm os seus serviços contabilísticos centrados nas instalações da CELBI S.A. A AAM é responsável pelo abastecimento da principal matéria-prima às 3 empresas do grupo que produzem e comercializam pasta de papel, a CELBI S.A., a CELTEJO e a CAIMA. Para além disto, o grupo adquiriu recentemente, em parceria com a EDP, 50% da empresa EDP Bioelétrica. Esta entidade dedica-se à produção de energia eléctrica a partir de biomassa florestal (Relatório e Contas da CELBI S.A. 2014).

Figura 1: Estrutura Orgânica Funcional do Grupo Altri



Fonte: *Elaboração Própria*²

1.2 O setor da pasta de papel

Uma das razões da sustentabilidade do setor da pasta de papel é a área florestal portuguesa, de onde se extrai a principal matéria-prima da pasta de papel (madeira). Uma vez que mais de 30% da superfície total portuguesa é considerada área florestal. Essas zonas têm sido cada vez mais adquiridas pelas principais empresas nacionais do setor. O intuito é o de, para além de zelar pela sustentabilidade ambiental, garantir matéria-prima de elevada qualidade. Para tal, a certificação da madeira tem sido uma preocupação para estas empresas, uma vez que se trata de um instrumento que permite melhorar a qualidade da gestão florestal, garantindo a sustentabilidade do ecossistema, defendendo assim aspetos económicos, sociais e ambientais. Os dois principais métodos de certificação são o PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*) e o FSC (*Forest Stewardship Council*). O PEFC é o sistema com maior área florestal certificada no mundo (mais de 260 milhões de hectares). O FSC tem vindo a aumentar a sua importância em Portugal. Para se perceber a relevância deste fenómeno, importa salientar que, em 2014, 82% da área florestal certificada pelo PEFC e 59% da área florestal certificada pelo FSC

² Dados recolhidos do Relatório e Contas da CELBI S.A. de 2014.

em Portugal eram detidas pelo Grupo Altri e pelo Grupo Portucel Soporcel (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

Portugal e a União Europeia (28 países) têm registado uma melhoria dos principais indicadores económicos desde o ano de 2013. Um crescimento que tem sido lento e pouco estável. Neste contexto global incerto e moderado, o setor da pasta de papel, quer a nível europeu quer a nível mundial, tem mantido os seus níveis de produção (Schaefer, 2015). Os aumentos têm sido vagarosos ao longo dos anos, porém os sucessivos investimentos têm contrariado a influência negativa que a crise financeira tem sobre os resultados. Apesar da existência destes fenómenos antagónicos, a indústria portuguesa tem-se mantido bem posicionada no mercado comunitário. Ainda que a concorrência internacional seja elevada, a notoriedade das marcas portuguesas e a elevada qualidade do produto nacional, reconhecida pelos seus clientes, têm sido os fatores chave no crescimento deste setor. Em 2014, a produção europeia de pasta de papel decresceu cerca de 2% em relação a 2013. Contudo o mercado português continuou a registar melhorias, uma vez que Portugal foi o 3º maior produtor europeu de pasta de papel nesse ano, ficando apenas atrás da Finlândia e da Suécia (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

Esta indústria da pasta de papel caracteriza-se, como já foi referido, por ser um setor de capital intensivo, com enorme complexidade tecnológica e com um permanente esforço de modernização quer a nível do processo fabril, dos equipamentos e do controlo produtivo, quer também a nível da qualidade e das competências dos colaboradores das empresas. Para se tornarem cada vez mais competitivos e na tentativa de aumentar a sua quota de mercado, as fusões e aquisições são dois mecanismos atraentes para as grandes empresas. As economias de escala, decorrentes destas ações, permitem que se conquiste participação e se melhore a posição no mercado. Por exemplo, a evolução económica do Grupo Altri deve-se, principalmente, às suas aquisições. Criado em 2005, este grupo adquiriu nesse ano a CELTEJO e no ano seguinte a CELBI S.A. (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

O setor da pasta de papel é um dos mais dinâmicos da indústria transformadora portuguesa. Em 2014, Portugal exportou pasta de papel para 29 países em todo o mundo. O mercado intracomunitário é o principal destino, absorvendo nesse ano 78% das exportações totais de pasta de papel. Os restantes 22% estão divididos pelo resto do

mundo, com especial atenção para o Médio Oriente, a Ásia e a Oceânia com 18% das exportações. No ano de 2013, as vendas do setor para o exterior representaram 4,87% do total das exportações portuguesas (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

A CELPA é uma associação da Indústria Papeleira cujas empresas associadas são as do Grupo Portucel Soporcel, do Grupo Altri, no qual está inserida a CELBI S.A., e a empresa Renova – Fábrica de papel do Almonda, S.A. Para se perceber a dimensão das empresas associadas à CELPA, em 2014, estas empresas eram responsáveis pela gestão direta de cerca de 205 mil hectares certificados, o correspondente a 2,3% do território nacional. Destas propriedades, cerca de 196 mil hectares são floresta, o que corresponde a 5,4% do total de floresta nacional. Nestas áreas geridas pelos associados da CELPA foram explorados 1 249 mil m³ de madeira de eucalipto com casca. Para além disto, nos anos de 2013 e 2014, estas empresas realizaram investimentos em investigação e desenvolvimento florestal num total de quase 10 milhões de euros (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

1.3 A CELBI S.A no mercado da pasta de papel

A caracterização anterior do setor da pasta de papel em Portugal e na Europa servirá de mote a esta secção.

Com vista ao entendimento da posição que a CELBI S.A. ocupa no mercado da pasta de papel, importa referir que o Grupo Altri investiu em Portugal, nos últimos anos, cerca de 510 milhões de euros, destinados sobretudo à CELBI S.A. e à CELTEJO, empresa do grupo que também produz pasta de papel. O Grupo gere diretamente cerca de 84 mil hectares de floresta certificada em Portugal. A Europa é o principal destinatário do produto, mais de 80% das vendas de pasta de papel ficam em território comunitário. O segundo maior mercado do Grupo é a Ásia, representando cerca de 9% das vendas (Relatório e Contas da CELBI S.A. 2014).

O contributo do Grupo Altri, e particularmente da CELBI S.A., para os valores apresentados no capítulo anterior, acerca do mercado da pasta de papel, tem sido determinante. A CELBI S.A. é um dos principais produtores europeus de pasta de papel, a aposta na Europa enquanto mercado alvo tem trazido os resultados pretendidos pela administração. Os investimentos realizados pelo Grupo permitem compreender a dimensão do capital intensivo que uma empresa necessita para afirmar o seu posicionamento no

mercado. A aposta na gestão de floresta certificada serve também para aumentar a qualidade e notoriedade da marca. Desta forma, o mercado português continua a crescer, alimentando a sua posição como um dos principais produtores de pasta de papel da Europa (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

O processo de crescimento da empresa não pára. Os recentes projetos permitiram o aumento da produção, das vendas e consequentemente das exportações. Contudo, não se pretende estagnar, o objetivo é competir com os grandes concorrentes oriundos do Brasil, uma vez que, do outro lado do Oceano Atlântico, os custos reduzidos da madeira constituem uma vantagem competitiva. Desta forma, o foco no crescimento tem de estar presente diariamente nesta indústria, os investimentos avultados, necessários para singrar no mercado, têm de ser otimizados e aproveitados. Para além desta aposta em capital intensivo, o posicionamento e notoriedade adquiridos junto do mercado e a experiência e qualificação dos seus colaboradores são fundamentais para a obtenção de resultados positivos (Relatório e Contas da CELBI S.A. 2014).

Para concluir esta análise, apresenta-se na Tabela 1 um resumo da evolução do setor nos anos de análise dos desvios orçamentais da CELBI S.A. Na Tabela 1 pode concluir-se que os indicadores económicos analisados demonstram um crescimento do setor. O facto do número de empresas não ser estável ano após ano (em 2010, 2012 e 2013 existiam, respetivamente, 625, 591 e 602 empresas), pode ser explicado pela necessidade da concretização de elevados investimentos, o que dificulta a manutenção das empresas neste setor. Apesar de ser um setor de capital intensivo, a percentagem de pessoal ao serviço em relação ao total das indústrias transformadoras tem aumentado. No que diz respeito às vendas totais de pasta de papel, verifica-se que estas também aumentaram ano após ano. Um indicador que também se reflete na empresa CELBI S.A. Esta empresa é uma das principais responsáveis por estes aumentos, nomeadamente desde a otimização do investimento realizado para o aumento da capacidade produtiva. Ao nível do peso do volume de negócios e do valor acrescentado bruto (VAB) deste setor na economia portuguesa, a Tabela 1 também nos mostra que esta influência tende a ser positiva e estável ao longo do tempo (tendência perto de 4,5% no volume de negócios e 5% no caso do VAB). Isto demonstra a maturidade do setor e a estabilidade inerente ao mesmo. Por fim, tem diminuído o peso das exportações no total das exportações nacionais. Todavia, uma

percentagem perto dos 5% das exportações totais portuguesas é um valor bastante notável (Boletim Estatístico da CELPA, 2014).

Tabela 1: Dados relativos ao setor da pasta de papel

Indicadores	2010	2011	2012	2013
Empresas (Nº)	625	622	591	602
Pessoal ao serviço em % do total das indústrias transformadoras	1,64	1,69	1,70	1,73
Vendas totais (€)	768 358 731	1 032 861 611	1 021 819 570	1 041 374 015
Vendas da CELBI em % do total do setor	42,81	32,26	34,05	36,41
Volume de Negócios em % do total das indústrias transformadoras	4,40	4,53	4,56	4,54
VAB em % do VAB total das indústrias transformadoras	5,05	4,84	5,04	4,84
VAB em % do VAB Nacional	1,08	1,05	1,13	1,11
Exportações em % das exportações totais nacionais	5,62	5,07	4,89	4,87

Fonte: Elaboração Própria³

³ Dados recolhidos do boletim estatístico da CELPA de 2014 e dos Relatórios e Contas da CELBI S.A. (2012, 2013 e 2014).

CAPÍTULO 2 – DESCRIÇÃO DAS TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO

2.1 Objetivos e plano de estágio

O estágio curricular decorreu no departamento de contabilidade e controlo de gestão da CELBI S.A. O plano de estágio encontrava-se dividido em três fases que promoviam a concretização dos objetivos inicialmente propostos. A primeira fase consistia no estudo e perceção das normas implementadas na empresa. Após esta fase de acolhimento e compreensão das rotinas implementadas, a organização contabilística foi o principal tema, sobre o qual, o estágio se centrou. A contabilidade geral e analítica, o circuito documental e os lançamentos contabilísticos foram alguns dos tópicos abordados. Por fim, a última fase relacionou-se com o controlo de gestão. Com o auxílio do diretor financeiro o orçamento de 2016 foi a principal tarefa executada. O grande objetivo do estágio era perceber as exigências colocadas à área financeira da CELBI S.A. Para isso, alguns objetivos intermédios tiveram de ser delineados, como a compreensão da organização contabilística e o dos *reportings* mensais das contas de gestão, bem como o acompanhamento do fecho de contas.

2.2 Descrição das tarefas desenvolvidas

Tarefa 1 - Receção, seleção, separação e análise de documentos contabilísticos:

O gabinete de contabilidade recebe diariamente todos os documentos contabilísticos que se destinam às empresas do Grupo Altri cuja atividade contabilística se encontra nas instalações da CELBI S.A. Existem documentos de movimento interno (elaborados no seio da empresa e que se destinam a uso interno) e documentos de movimento externo (provêm e destinam-se ao exterior) como por exemplo faturas, recibos, notas de crédito, entre outros. Todos os documentos contabilísticos vindos do exterior são separados diariamente por empresa e por atividade a que se destinam.

As faturas referentes à CELBI S.A. são todas digitalizadas, exceto as que dizem respeito aos custos associados à pasta, por exemplo custos de transporte e manuseamento. Essas são analisadas manualmente e entregues ao responsável. As faturas digitalizadas (faturas de químicos, de transporte e de outros serviços gerais) seguem para um programa informático que serve para analisar as faturas. Existem campos de registo, onde se coloca o nome e o número de contribuinte do fornecedor, o número e a data da fatura, a taxa e o

montante de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) aplicado e ainda o montante líquido e bruto da fatura. Após esta fase, as faturas estão inseridas no sistema e o responsável tem de as validar no programa de contabilidade Systems, Applications and Programmes (SAP). A análise manual consiste na confirmação dos mesmos dados que se inserem no programa computacional. Esta observação manual é realizada para as faturas de custos associados à pasta de papel, as faturas da Altri Florestal e da Altri Abastecimento Madeira.

Tarefa 2 – Acompanhamento do Fecho do WMS (referente à empresa AAM)

O Warehouse Management System (WMS) é um sistema de gestão de armazém. Que permite controlar diariamente todas as entradas, as saídas e os custos das mercadorias, através de uma contabilização por parte do responsável de cada depósito de madeira. Quinzenalmente, a contabilidade aglomera todos os registos dessa quinzena e integra-os no SAP.

A atividade principal da AAM consiste na compra de madeira a fornecedores distintos, os quais a colocam nos diversos depósitos da empresa, por exemplo em Mortágua, Lousado ou Ferrol. A madeira é vendida às três empresas de produção e comercialização de pasta de papel do Grupo Altri. Também acontece que a Altri Abastecimento Madeiras procede às chamadas compras à porta da fábrica, isto é, compra aos fornecedores mas estes entregam diretamente a matéria-prima nas três fábricas. Desta forma, existe uma importante diferença entre estes dois métodos de compra. No primeiro, a AAM acumula existências nos diversos depósitos que possui. No segundo caso não existem *stocks*, tudo o que a AAM compra, vende às fábricas. Neste movimento quinzenal de compra e venda (saída) dos depósitos, também se contabiliza o bónus atribuído a cada fornecedor. Esse bónus pode ser de quantidade, de transporte ou devido à certificação da madeira⁴.

Finalizada esta atividade contabilística comparam-se as vendas da AAM com os valores totais que entraram nas fábricas. É obrigatório que os valores sejam iguais, servindo, desta forma, para validar e confirmar que o fecho quinzenal foi efetuado com sucesso.

⁴ Certificação atribuída pela gestão florestal. Pode ser PEFC ou FSC.

Tarefa 3 – Análise dos fornecedores e clientes da CELBI S.A. e da Altri Florestal

Este trabalho consistiu numa análise dos saldos de todas as entidades com as quais a CELBI S.A. e a Altri Florestal executam trocas comerciais. A base de dados continha o saldo atual das contas de cada fornecedor e de cada cliente. O objetivo da tarefa foi encontrar os casos que, dentro de cada empresa, apresentavam valores fora do normal.

Na lista dos fornecedores destacaram-se todos aqueles que apresentavam um saldo positivo, pois indica que os fornecedores já receberam quantias que ainda não foram contabilizadas. Podem tratar-se de adiantamentos ou de cauções pagas pela CELBI S.A. ou pela AF, contudo têm de ser analisados caso a caso para se perceber se existe algo de errado com esse fornecedor.

Relativamente aos clientes, evidenciaram-se todos os que apresentavam o saldo negativo, pois correspondem a clientes que estão em incumprimento para com a CELBI S.A. ou a AF. Destes casos, salientaram-se os que se encontram numa posição de clientes duvidosos ou clientes incobráveis. A CELBI S.A. e a AF quando possuem indícios de que o cliente não irá pagar a dívida que tem transitam o montante que estava na conta corrente do cliente (conta 21.1) para uma conta de clientes de cobrança duvidosa (conta 21.6). Ao perceber que se trata efetivamente de um cliente duvidoso, o montante é transferido para uma conta de perdas por imparidade (conta 21.9) para que possa reaver esse valor mais tarde. Esta atividade foi elaborada e as suas conclusões foram transmitidas aos contabilistas responsáveis por estas duas entidades, para que procedessem à análise individual por fornecedor e cliente identificados.

Tarefa 4 – Análise das faturas de vendas de Pasta de Papel da CELBI S.A.

Mensalmente procedeu-se a uma análise das faturas de pasta de papel vindas do departamento de vendas. A CELBI S.A. efetua vendas de dois tipos: vendas diretas e indiretas. As vendas diretas são realizadas diretamente com o cliente, isto é, a pasta de papel sai da CELBI S.A. (porto da Figueira da Foz) e é diretamente entregue ao cliente, seja dentro da UE seja em países extra comunitários. Neste caso, as faturas contêm o número de contribuinte da CELBI S.A. (português) e o do cliente de destino, designando-se apenas como “*invoice*”. Por outro lado, existem as vendas indiretas que são um pouco mais complexas. Inicialmente, o produto deixa a CELBI S.A. e é enviado para portos

dentro da UE, onde existe a empresa CELBI registada nesse país. Ou seja, é como se existisse uma venda da CELBI S.A. “nacional” para outra CELBI, por exemplo a CELBI na polónia, no porto de Shehin (PL⁵). Nesta venda são imitidas faturas, que se designam como “*transfer invoice*”, onde estão contemplados os números de contribuinte da CELBI S.A. em Portugal e do país em questão. A venda apenas está finalizada quando se envia a pasta de papel desses portos para os clientes, resultando daí uma fatura com números de contribuinte estrangeiros. Um que diz respeito à CELBI “estrangeira” e outro que diz respeito ao cliente.

A tarefa consistiu na separação destas faturas, referentes ao mês de setembro, outubro e novembro com vista à realização do inquérito do *intrastat*.⁶ A preocupação centrava-se nas transações triangulares puras. Isto é, quando a CELBI S.A. vende a um cliente por exemplo alemão, mas a mercadoria (pasta de papel) é entregue em França. Nestes casos, tem de ser colocado no *intrastat* o local onde a mercadoria foi entregue (França), pois o que interessa é o fluxo comercial (transação de bens e serviços entre Estados Membros) e não o fluxo financeiro. Estes casos foram registados e apresentados ao responsável por esta atividade.

Tarefa 5 – Acompanhamento da elaboração do Orçamento da CELBI S.A. para 2016

Esta atividade serviu de base ao principal estudo apresentado no capítulo 4 deste relatório. O orçamento é uma ferramenta do controlo de gestão que traduz todas as ações, passadas e futuras da empresa, mensuradas monetariamente e fisicamente. Desta forma, define-se como sendo um instrumento essencial na gestão eficaz de uma empresa. Na CELBI S.A., a elaboração do orçamento é da responsabilidade da direção financeira, na pessoa do Dr. Jorge Gaspar. Para a construção do mesmo, a empresa utiliza um programa informático de controlo e planeamento orçamental, onde são inseridos todos os dados orçamentais e reais, que servirão de base à elaboração das demonstrações financeiras e dos balanços. Este programa é o SAP Business Planning and Consolidation (SAP BPC).

O SAP BPC permite a construção de um planeamento financeiro e operacional, facultando importantes relatórios e outros instrumentos de apoio à decisão. Facilita a

⁵ Polónia

⁶ O *INTRASTAT* é um inquérito que se destina a recolher a informação sobre as transações de bens entre os Estados-Membros da UE, durante o mês de referência, por categorias de produtos, por país e por região.

percepção da influência dos fatores externos e internos à empresa, acelerando desta forma a adaptação do negócio a situações inesperadas. As principais vantagens desta aplicação são: a redução dos custos em tecnologias de informação, uma vez que todos os dados da empresa conseguem estar armazenados num só lugar. Por outro lado, a obtenção de relatórios é mais rápida e os ciclos de previsão são mais curtos e eficazes. Sendo a consolidação manual dos dados aperfeiçoada e inserida num só programa, os tempos de espera e a eficácia do controlo orçamental saem beneficiados.

A elaboração do orçamento de 2016 foi realizada em conjunto com o Dr. Jorge Gaspar. A tarefa consistiu na imputação no programa, dos valores previstos para 2016 para todas as secções da empresa. Isto é, em cada centro de custo, colocaram-se os valores previstos (*forecast*) para o ano de 2016, tendo por base os valores reais do ano de 2015 (até ao mês de Outubro), os valores previstos para o resto do ano de 2015 e o orçamento de 2015. O procedimento seguinte desta tarefa consistia na seleção do centro de custo desejado, por exemplo vendas, no qual se completava as previsões para o ano de 2016. Depois, o programa, através de fórmulas interligadas entre si, utilizava esses valores para rapidamente produzir as demonstrações financeiras e os balanços previsionais, necessários à tomada de decisão por parte da administração da CELBI S.A. Esta atividade serviu para que a direção financeira comparasse o seu registo com os valores inseridos no programa BPC, e assim conseguisse mais rapidamente produzir o orçamento para o corrente ano.

CAPÍTULO 3 – A GESTÃO ORÇAMENTAL

Este capítulo evidencia os conceitos teóricos de todo o processo orçamental. A descrição dos mesmos será baseada na literatura existente acerca do tema da gestão orçamental e culminará com a justificação da existência de análises de desvios orçamentais. A conjuntura atual e o desenvolvimento económico conduzem as empresas a uma gestão permanente de todos os seus processos implementados. A constante previsão do futuro é um fator chave na redução dos riscos decorrentes dos investimentos efetuados e permite uma tomada de decisão prévia e ajustada à situação do mercado. As características, externas à empresa, promovem a permanente evolução das mesmas e dos respetivos mercados. Desta forma, os gestores têm um papel determinante para que a inovação, a qualidade e a excelência estejam presentes em todas as atividades da empresa (Carvalho, 2014).

3.1 O processo de planeamento e orçamentação

A gestão orçamental apresenta-se como um conjunto amplo de tarefas que pretende afetar eficazmente os recursos escassos da empresa. O principal objetivo será cumprir as metas propostas pelo orçamento. Para tal, as empresas seguem estratégias e procedimentos que são, muitas vezes, expostos nos orçamentos. Assim, os orçamentos servem para informar todos os colaboradores e *stakeholders* das políticas a tomar e dos objetivos que a empresa se propõe a atingir. A elaboração dos orçamentos compreende diversas fases, como o planeamento e o controlo orçamental, que elevam o bom funcionamento da gestão da empresa (Caiado, 2009).

O planeamento e a orçamentação são mecanismos usados pela gestão para projetar todas as ações futuras da empresa. O planeamento de longo prazo debruça-se sobre o futuro da empresa. A sua importância para a gestão orçamental prende-se com a capacidade de análise e de mudança perante o futuro. Com a determinação da evolução previsível do ambiente externo, esta ferramenta permite uma adaptabilidade ao mesmo, de forma a aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças vindas do mercado. Ao orientar-se para o longo-prazo, o planeamento possibilita um desenvolvimento coerente da empresa e também uma comunicação e integração entre superiores e subordinados. Para além disto, ao completar-se com a orçamentação, que se preocupa com o desempenho de curto-prazo da empresa, permite uma melhoria da gestão orçamental. Para evitar desperdícios e

melhorar a afetação dos recursos, estes dois mecanismos são fundamentais (Jordan *et al.* 2005).

3.2 Planeamento Orçamental

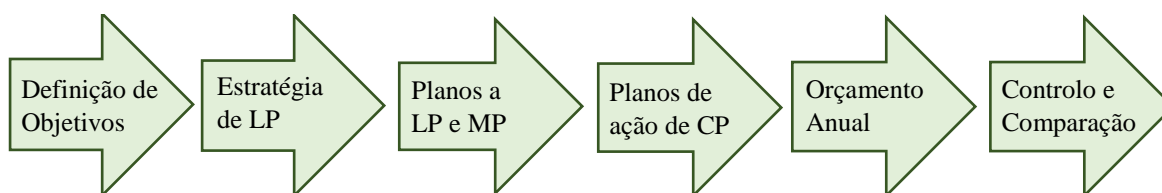
O planeamento é um “processo que conduz à escolha de orientações e atividades a desenvolver” (Jordan *et al.*, 2005). Segundo Carvalho (2014), o planeamento consiste no processo baseado na coordenação das atividades e na definição de objetivos para aumentar a probabilidade de se alcançarem os resultados futuros pretendidos. A estratégia pode ser definida com recurso a estudos de mercado, onde se analisam os fatores externos que influenciam a entidade. Nomeadamente, as políticas de mercado, os concorrentes, os clientes e todos os agentes económicos, sociais e legais, que afetam a atividade da empresa. Ao analisarmos estes sinais do mercado em conjunto com a análise interna da empresa (estudo dos recursos disponíveis e da estrutura organizacional que permitem a perceção dos pontos fortes e fracos) podem definir-se estratégias a seguir para orientar a organização para a concretização dos objetivos (Martins, 2011).

As instituições com níveis de gestão de elevada qualidade possuem uma estrutura base, onde estão definidos planos de ação (de curto, médio e longo-prazo) que guiam as atividades com vista à materialização dos objetivos propostos (Pereira e Franco, 1994). Esta programação com metas de diferentes maturidades permite uma orçamentação global dinâmica e eficaz, que contribuirá para uma melhoria da qualidade da gestão. Os planos de ação devem ser desafiantes para os colaboradores. O aumento da exigência interna faz com que a excelência na execução dos processos esteja mais perto de ser alcançada. Assim, os planos necessitam de ser apresentados com um reduzido grau de complexidade. A exequibilidade e sustentabilidade dos mesmos são fundamentais para que a sua aceitabilidade por parte de todos os colaboradores da organização seja conseguida (Hirst e Yetton, 1999).

As diferentes maturidades do planeamento permitem que os planos sejam percecionados de forma diferente. A planificação de longo prazo designa o planeamento estratégico da empresa e representa o rumo geral a adotar, preocupando-se com fatores como o crescimento do capital, a quota de mercado e os objetivos gerais da organização. Isto é, evidencia a estratégia adotada pela empresa no mercado. O planeamento estratégico é o “processo de decisão sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir

(Jordan *et al.*, 2005). Este planeamento é realizado a partir do topo da empresa, ou por exemplo, no caso da CELBI S.A. em conjunto com a administração do Grupo Altri, uma vez que são estes os detentores de 100% do capital da empresa. O instrumento mais utilizado é o chamado plano estratégico ou plano de negócio. Já a planificação de médio prazo promove um programa de ação, coordenado e controlado, que respeita a orientação geral fixada. A intenção é definir a operacionalidade em função das diretrizes e objetivos estratégicos. O instrumento utilizado neste caso é o plano operacional ou plano de ação. Por fim, uma última ótica de planeamento concentra-se no curto-prazo. Onde são mensuradas todas as ações planeadas para o ano subsequente, ou seja, traduz-se financeiramente os objetivos estratégicos e os planos de ação a curto prazo. Neste caso, os documentos mais utilizados são os orçamentos (Costa, 2012).

Figura 2: Hierarquização dos Planos



Fonte: Adaptado de Pereira e Franco (1994) *Contabilidade Analítica*, Rei dos Livros: Lisboa

Apesar do planeamento ser alargado a diferentes momentos do tempo, torna-se imprescindível que os planos traçados estejam interligados, que respeitem a missão, a visão, os valores da empresa e que sejam sustentáveis do ponto de vista financeiro. Neste sentido, a hierarquização das atividades é fundamental, sendo que o orçamento anual surge da definição desse guia de ação (Pereira e Franco, 1994).

3.3 Orçamento

O orçamento pode ser definido como sendo um documento formal que engloba todas as ações futuras da empresa, mensuradas em termos monetários e físicos. Este plano define as atividades para um curto horizonte de tempo, normalmente um ano civil. Este instrumento da gestão compreende diversas funções. Pode ser visto como uma ferramenta de descentralização, de motivação e de planeamento. Descentraliza funções e

responsabilidades pelos níveis hierárquicos da organização. Apresenta-se como um motor motivacional para todos os colaboradores a fim de concretizar os objetivos propostos. Por fim, ao servir como base ao planejamento das atividades da empresa, obriga os gestores a um permanente controle e monitorização (VanDerbeck, 2010).

O orçamento estabelece objetivos específicos para cada seção da empresa e compara constantemente a realidade com as projeções. Assim, o orçamento é visto como um método de planejamento financeiro detalhado, que engloba toda a coordenação e controle das rubricas do balanço e das demonstrações de resultados (Hansen e Mowen, 2007; Caiado, 2009; VanDerbeck, 2010). Apesar destes três autores terem concebido definições distintas para o orçamento, ambos concordam sobre a importância que o mesmo tem no desempenho da gestão empresarial.

Para Caiado (2009), o orçamento é uma ferramenta imprescindível de gestão definida como um relatório dos resultados esperados, expressos de maneira quantificada, que traduz em números todos os outros tipos de planos.

Por outro lado, Hansen e Mowen (2007) afirmam que o orçamento consiste num plano financeiro abrangente para a organização, que acarreta vários benefícios. Entre os quais se destacam a pressão sobre os gestores para efetuarem o planejamento, a disponibilização da informação útil, que pode ser usada para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, o apoio na definição da alocação dos recursos que será, na sequência, usado na avaliação de desempenho, e o aperfeiçoamento da comunicação e da coordenação. Desta forma, os autores defendem que o orçamento tem de incluir os objetivos da empresa e que o planejamento se deve basear em estudos detalhados dos ambientes externo e interno da empresa.

VanDerbeck (2010) acrescenta a estas duas visões que o orçamento anual tradicional deve ser preparado com um ano fiscal de antecedência. Adicionalmente, o autor afirma que este método orçamental tradicional está normalmente dividido em quadrimestres e tem o detalhe mensal para cada rubrica do mesmo.

O orçamento é compreendido como um guia que orienta os gestores ao longo do tempo, permitindo que os mesmos monitorizem e controlem todas as atividades. A percepção do desvio ao plano inicialmente traçado fica mais facilitada e os ajustamentos

são, conseqüentemente, incluídos de forma mais acelerada. De acordo com Caiado (2009) e VanDerbeck (2010), pode-se concluir que as principais características que o orçamento deve conter são:

1) Ter como base a conjuntura económica que a empresa enfrenta, com especial atenção para as particularidades do setor, compreendendo de que forma se podem ultrapassar essas ameaças externas e aproveitar as oportunidades.

2) Definir objetivos globais e objetivos específicos de cada departamento ou secção da empresa é imprescindível. Esses objetivos devem ser claros, simples, quantificados, exequíveis e sustentados.

4) Controlar e comparar os resultados previstos com a realidade deve ser realizado de forma periódica e mais curta possível.

5) Ser um plano adaptável a circunstâncias inesperadas. A flexibilidade para se modificar o plano é um fator importante, para que seja possível uma atuação mais rápida de acordo com as novas condições.

6) Deve servir de base ao planeamento, coordenação, comunicação, motivação, controlo e avaliação do desempenho organizacional.

7) Por fim, para que todos entendam e defendam os objetivos propostos e para que a análise seja precisa, é essencial definir responsabilidades. Posto isto, a atribuição da responsabilidade pela previsão dos custos e dos proveitos reais da empresa tem de ser esclarecida previamente.

Existem diversas tipologias de orçamentos. Needle (2010) afirma que o orçamento anual tradicional é composto por um conjunto de orçamentos operacionais e financeiros que decompõem as atividades para um período de tempo. A visão de VanDerbeck acerca deste tipo de orçamento também já foi referida neste relatório.

O orçamento de base zero é outra tipologia utilizada nas organizações. A filosofia deste orçamento defende o romper com o passado, isto é, afirma que não se devem basear as projeções nas observações passadas. Uma vez que, os dados anteriores podem conter ineficiências e só desta forma elas podem ser corrigidas. A proposta do orçamento de base zero procura questionar cada gasto e cada estrutura da empresa, de modo a verificar a

necessidade de utilização desses recursos. Para Needle (2010) esta pode ser uma alternativa ao orçamento tradicional. Segundo o autor, ao obrigar-se os responsáveis a detalhar cada recurso e despesa que pretendem efetuar, o controlo e a eficiência tornam-se mais eficazes.

VanDerbeck (2010) refere ainda outro tipo de orçamento, o orçamento contínuo. Este está em constante atualização e associa-se a uma ideia de longo-prazo. As empresas, em vez de se concentrarem num período curto do tempo, adaptam constantemente o orçamento à realidade da organização. Por fim destaca-se um último tipo de orçamento, o flexível. Este surgiu para colmatar um problema do orçamento tradicional. Uma vez que o tradicional é elaborado para um nível de atividade, o orçamento flexível determina o comportamento para diferentes níveis de atividade.

O orçamento é a expressão física e monetária do plano anual das atividades a desenvolver na empresa, transmitindo a previsão operacional, económica e administrativa da gestão, originada pela conjugação dos recursos disponíveis com a análise externa do mercado.

3.4 Estrutura do Processo Orçamental

A investigação acerca da estrutura do processo orçamental baseia-se no estudo de (Caiado, 2009), que apresenta 3 grandes fases para a elaboração do processo orçamental.

A primeira fase consiste na constituição dos orçamentos de cada departamento ou secção da empresa, normalmente para o período de um ano. Estes orçamentos dependem das atividades desenvolvidas pelas empresas, dos produtos oferecidos e da organização da estrutura interna das entidades. O orçamento de gastos gerais de fabrico, de custo das vendas, de custos com o pessoal, de custos de distribuição e de consumo e compra de matérias-primas podem ser alguns exemplos de orçamentos específicos, que são incorporados no orçamento anual da empresa.

Na segunda fase, a monitorização e controlo são as principais ferramentas utilizadas. Através do registo da atividade real da empresa, realiza-se a comparação com as previsões iniciais dos orçamentos. Assim, alcança-se a última fase, onde se apuram os desvios orçamentais.

Nesta terceira e última fase, a análise dos desvios servirá de mote à tomada de decisão, por parte da administração. A mesma poderá corrigir eventuais erros futuros de desvios orçamentais, ou por outro lado, continuar com a supervisão existente, se os resultados permanecerem de acordo com as previsões iniciais.

3.5 A análise de desvios orçamentais

Todos os orçamentos têm erros de previsão, uma vez que não se consegue prever com exatidão o futuro. O controlo orçamental é uma metodologia utilizada para acompanhar ao longo do tempo o desempenho da empresa e a evolução do orçamento anual. Permite comparar a performance real da empresa com as previsões efetuadas no orçamento anual, informando a direção para que se proceda às devidas correções. Neste sentido, o controlo orçamental define-se como “um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo da gestão orçamental” (Jordan *et al.*,2005). Os desvios orçamentais são obtidos através da comparação dos valores orçamentados pela entidade com os valores reais obtidos. Esta diferença pode traduzir-se num resultado favorável ou desfavorável à empresa, dependendo do sinal obtido no cálculo efetuado.

$$\text{Equação 1: } \textit{Desvio Orçamental Nominal} = \textit{Valor real} - \textit{Valor Orçamental}$$

$$\text{Equação 2: } \textit{Desvio Orçamental Relativo} = \frac{\textit{Valor real} - \textit{Valor orçamental}}{\textit{Valor orçamental}}$$

Os desvios podem ser expressos em valores monetários, como acontece na equação 1, ou em valores relativos, como mostra a equação 2. O significado do sinal obtido depende da natureza da componente. Por exemplo, um desvio negativo nos proveitos terá um significado inverso nos custos. Todavia, quanto menor o desvio observado, mais adequado e rigoroso é o orçamento. Quando se verificam desvios significativos as responsabilidades devem ser reportadas à área responsável (Caiado, 2009).

Os desvios orçamentais são uma importante ferramenta a utilizar pela gestão, uma vez que fornecem informação mais rigorosa acerca do desempenho das atividades onde as operações não decorrem conforme o previsto. Desta forma, a atenção dos gestores pode ser direcionada para as áreas onde os desvios são mais significativos, ajudando desta forma na melhoria das decisões e dos resultados futuros. Este tipo de análises permite a produção de

relatórios periódicos sobre os desvios que devem ser relevantes, atempados, precisos e efetivos (Glynn *et al.*, 1998). Para além disto, a análise dos desvios também é uma forma de compreensão de outras funções do orçamento, nomeadamente a motivação. A fixação de objetivos mais ou menos exigentes é compreendida pelos colaboradores como um processo motivacional. Segundo o estudo de Hirst e Yetton (1999), a análise dos desvios é fundamental como medida de performance. Os autores afirmam também que a fixação de metas orçamentais mais exigentes tem um efeito positivo no aumento do desempenho.

Resumidamente, a análise dos desvios apresenta-se como um importante instrumento de controlo na medida em que permite identificar as causas e as razões que estiveram na sua origem. Possibilita a existência de ações corretivas caso existam desvios acentuados, ultrapassando as metodologias meramente interpretativas e, por último, permite uma orientação e responsabilização dos gestores (Drury, 2012).

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DESVIOS ORÇAMENTAIS OBSERVADOS NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 2010 E 2014 DA EMPRESA CELBI S.A

A terminologia utilizada neste estudo corresponde à utilizada pela CELBI S.A. nos seus documentos financeiros. A nomenclatura está de acordo com o conjunto das Normas Internacionais de Relato Financeiro⁷, adotadas na União Europeia. Estas normas estão publicadas em Regulamentos Comunitários no Jornal Oficial da União Europeia⁸. Trazem consigo um conjunto de conceitos, de terminologias, de processos e de regras que diferem da cultura tradicional existente. Como se trata de normas internacionais, todos os processos são mais flexíveis e abrangem as especificidades dos aderentes. Por isso, a CELBI S.A. adota estas normas e segue os processos descritos nas mesmas. Desta forma, a terminologia utilizada neste estudo não estará de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) que está em vigor em Portugal desde 2010, cuja última alteração se verificou em 2015⁹, mas sim com as Normas Europeias mencionadas.

Este trabalho, ao analisar os desvios orçamentais, tenta descobrir variações que não são admissíveis pela administração da CELBI S.A. Para além disso, pretende-se explicar a origem desses desvios e compreender se o rigor das previsões, por parte da direção financeira da empresa, está a melhorar ao longo dos anos. Com o aperfeiçoamento dos processos orçamentais espera-se uma melhoria contínua do desempenho da gestão. Com este contributo analítico acredita-se que as previsões tendam, cada vez mais, a aproximar-se da realidade. Assim, a empresa estará dotada com uma ferramenta que lhe permite enfrentar os desafios colocados pelo mercado.

O estudo baseia-se nas demonstrações de resultados por naturezas anuais da CELBI S.A. Os valores reais são retirados dos Relatórios e Contas anualmente disponibilizados ao público por parte da empresa (CELBI S.A. 2010, 2011, 2012, 2013,2014). Os valores orçamentados são adquiridos a partir das contas internas de gestão, que servem de apoio aos orçamentos anuais elaborados pela direção financeira da empresa.

⁷ Fonte: Relatório de Contas da CELBI S.A. de 2014

⁸ Fonte: <http://eur-lex.europa.eu/search.html?qid=1454041787995&text=Regulamentos%20Comunit%C3%A1rios%20de%20Normas%20Internacionais%20de%20Relato%20Financeiro&scope=EURLEX&type=quick&lang=pt> consultado a 20 de janeiro de 2016.

⁹ Diplomas legais referentes às alterações ao SNC, decorrentes da transposição da Diretiva 2013/34/UE, que são aplicáveis aos períodos que se iniciem em ou após 1 de janeiro de 2006. Na fonte: <http://www.cnc.min-financas.pt/snc2016.html> consultado a 25 de janeiro de 2016.

As principais componentes analisadas neste estudo dividem-se em dois grandes grupos: os proveitos e custos operacionais e os proveitos e custos financeiros. Relativamente aos proveitos operacionais são analisados o volume de negócios, que compreende a venda líquida de pasta de papel (os descontos comerciais e descontos de pronto pagamento estão incluídos) e outras prestações de serviços, nomeadamente, a venda de eletricidade e biomassa. São discutidos também os outros proveitos operacionais, maioritariamente formados pelos subsídios de investimento recebidos pela empresa. Posteriormente calcula-se o total de proveitos operacionais e explicam-se os desvios orçamentais obtidos.

Nos custos operacionais, as rubricas analisadas foram: o custo das vendas, que é maioritariamente formado pelo custo da madeira e dos químicos. Porém, o mesmo inclui ainda o custo com os combustíveis, com as embalagens, bem como as variações de existências e o consumo de armazém. O fornecimento de serviços externos é outro componente onde são retirados alguns custos importantes, nomeadamente, a comissão paga pela CELBI S.A. ao Grupo Altri, os custos de transporte, a eletricidade comprada, os custos com abastecimento de água e efluentes e as despesas com vigilância e limpeza. Os custos com o pessoal são também objeto de análise neste estudo. Nesta rubrica estão envolvidos todos os custos com os colaboradores da empresa, como por exemplo salários acrescidos da taxa social única, seguros, alimentação, formação e bónus anual. Por fim, em relação aos custos operacionais, analisam-se ainda as amortizações e depreciações, de todos os investimentos passados e em uso. Relativamente aos custos operacionais, foram ignoradas as provisões, as perdas por imparidade e os outros custos operacionais, por terem um peso diminuto no total dos custos. Por esta razão, torna-se pouco significativa a sua análise do ponto de vista orçamental. Passada esta fase da investigação, calcula-se o total dos custos operacionais e explicita-se os desvios orçamentais observados, completando desta forma o estudo das componentes operacionais da empresa.

Paralelamente, seguindo a estrutura da demonstração de resultados por naturezas é realizada uma análise dos proveitos e custos financeiros da empresa. Os custos financeiros incluem resgates bancários e outros custos bancários associados a empréstimos obtidos. Os proveitos financeiros decorrem de todos os depósitos bancários da empresa e dos empréstimos concedidos ao Grupo Altri.

Com estes dados, consegue-se calcular o resultado antes de impostos (somatório do resultado operacional com os proveitos e os custos financeiros) e o montante de imposto a entregar ao estado, o Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC). Contudo, estas rubricas não serão apresentadas, uma vez que se ignoraram estes passos e finalizou-se a investigação com o cálculo do resultado líquido de cada exercício. Mais uma vez, apuram-se os desvios orçamentais, de modo a compreender se são relevantes e de que forma pode a direção controlar e reduzir essas diferenças previsionais.

Com o intuito de reduzir as diferenças obtidas, procedeu-se à análise da produção anual, que servirá de base para a restante investigação, uma vez que se trata de uma componente que influencia muitas das rubricas acima apresentadas. A produção de pasta de papel consegue ser estimada com grande exatidão, uma vez que a capacidade produtiva da empresa, os métodos de fabrico e o tempo de paragem anual são previamente conhecidos.

Quadro 1: Produção orçamental e real de 2010 a 2014

Produção (Ano)	Orçamento (Toneladas)	Real (Toneladas)	Desvio Absoluto (Toneladas)	Desvio Relativo (%)
2010	570 000	540 000	-30 000	-5,26%
2011	605 000	599 000	-6 000	-0,99%
2012	620 000	626 000	6 000	0,97%
2013	680 000	666 000	-14 000	-2,06%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 1 mostra desvios quase sempre reduzidos na estimativa da produção. Em 2010 verificou-se o encerramento do projeto C09¹⁰, o que fez com que as previsões fossem demasiado otimistas. Contudo, nos dois anos seguintes corrigiu-se esse erro, e foram verificados desvios de apenas 6 000 toneladas. É de salientar a tendência crescente da produção, diretamente associada ao grande projeto de investimento C09. Apenas no ano de 2014 se orçamentou um valor inferior ao de 2013, a paragem anual, que existe todos os anos, é a explicação para este facto. No ano de 2013 não existiu a paragem de cerca de 10

¹⁰ O projeto C09 foi realizado tendo em vista uma modernização e um aumento da capacidade produtiva da empresa. Consistiu na remodelação da linha de produção de pasta de papel e na montagem de novas instalações na área de recuperação de químicos e de produção de energia.

dias (paragem anual) e por isso a direção esperava um incremento na produção. Contudo, na realidade, a produção de 2013 ficou aquém do esperado, sendo mesmo inferior à de 2014. Este último ano foi claramente um ano muito proveitoso para a CELBI S.A., onde a produção foi bastante superior à que tinha sido prevista.

Os projetos de investimento implementados têm vindo a ser otimizados e a tendência positiva dos valores é prova disso. Um crescimento em 4 anos de 27,2% da produção real é bastante significativo. Tal evolução demonstra a atitude pró-ativa da empresa e a competência no cumprimento dos objetivos traçados, assumindo-se perante os *stakeholders* como uma empresa estável, em permanente crescimento, e com reais ambições no mercado da pasta de papel.

Para analisar o volume de negócios é fundamental ter em atenção a previsão do preço de mercado (PIX) da pasta de papel e também as quantidades vendidas, sendo variáveis fundamentais quando se orçamentam as vendas. As estimativas do PIX são baseadas em estudos de mercado efetuados por empresas independentes a pedido da CELBI S.A.

Quadro 2: Volume de Negócios orçamental e real de 2010 a 2014

Volume de Negócios (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	279 228	330 297	51 069	18,29%
2011	343 655	336 862	-6 793	-1,98%
2012	309 164	351 990	42 826	13,85%
2013	361 730	383 733	22 004	6,08%
2014	351 318	373 552	22 234	6,33%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

A análise efetuada incide, principalmente, nos desvios relativos acima apresentados. As explicações desses desfasamentos previsionais são baseadas nas Tabelas 1 e 2 do anexo A, onde são calculados os desvios orçamentais do PIX e das quantidades vendidas para o período em estudo.

Em 2010 encontra-se o maior desvio dos anos em estudo. O desvio, favorável à empresa, de 18,29% explica-se pelo desvio orçamental observado no PIX (22,15%).

Apesar do desvio das quantidades vendidas ter sido prejudicial à empresa (-7,07%), ou seja, mesmo a empresa vendendo menos 41 000 toneladas do que as que estavam previstas, o desvio orçamental do volume de negócios foi positivo para a empresa. O ano de 2011 caracteriza-se por ser a exceção nesta análise. O desvio orçamental observado é desfavorável à empresa, ou seja, a empresa obteve na realidade um volume de negócios inferior ao que era esperado. Deste modo, o facto dos desvios orçamentais do PIX e das quantidades vendidas serem ambos negativos (-4,26% e -0,66%, respetivamente) apresenta-se como sendo a justificação para este valor negativo de -1,98%). Para além destes fatores, as contingências internas da empresa também levaram a que isto acontecesse. No ano de 2011 não foram registados proveitos decorrentes do projeto C09, uma vez que a sua otimização apenas começou a verificar-se a partir de 2012, onde os desvios começam a estabilizar. O desvio orçamental de 2012 do volume de negócios refere-se, quase na totalidade, ao desvio do PIX (15,66%). A diferença entre a quantidade vendida orçamentada e a real não foi suficiente para baixar este desvio como era desejado. Contudo, nos anos seguintes verifica-se uma estabilização do desvio, com valores de 6,08% e 6,33% em 2013 e 2014, respetivamente. Estes desvios correspondem não só aos desvios do PIX e das quantidades vendidas, mas também a desvios na venda de eletricidade e biomassa, componentes que também estão incorporadas no volume de negócios da CELBI S.A.

Percebe-se que os três primeiros anos do estudo são um pouco instáveis. Primeiro devido ao grande projeto C09 que apenas começou a ter repercussões em 2012. Segundo, as previsões desadequadas do PIX tornaram-se um fator determinante para os desvios do volume de negócios. Porém, assume-se que existe uma tendência de estabilização que se irá manter, uma vez que todos os processos e grandes projetos estão a funcionar em pleno. Os desvios são aceitáveis pela administração e sendo quase sempre positivos para a empresa, não trazem prejuízos, nem carecem de atenções especiais por parte da direção.

Relativamente aos outros proveitos operacionais, foi feita uma análise tendo em consideração que o seu peso para o orçamento da empresa é muito inferior ao da rubrica anterior. Neste caso, os valores são no máximo de 9 000 milhares de euros e no volume de negócios encontram-se valores na ordem dos 380 000 milhares de euros. A preocupação com os desvios orçamentais também é orientada por esta questão monetária. Por vezes, um

desvio mais acentuado nesta rubrica não é tão prejudicial nem preocupante como um desvio mais pequeno no volume de negócios.

Quadro 3: Outros Proveitos Operacionais orçamentais e reais de 2010 a 2014

Outros Proveitos Operacionais (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	4 041	7 193	3 152	78,00%
2011	2 268	5 509	3 241	142,89%
2012	2 268	3 468	1 200	52,92%
2013	2 160	9 001	6 841	316,70%
2014	3 240	6 259	3 019	93,17%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

A observação do Quadro 3 permite aferir que, durante o período do estudo, a empresa obteve sempre desvios favoráveis no que diz respeito a outros proveitos operacionais. A CELBI S.A. apenas orçamenta os subsídios esperados relativos ao investimento, considerando como sendo o único constituinte desta classe. Todavia, na realidade, existem outros proveitos que são integrados aqui, e são esses que, ano após ano, justificam estas diferenças orçamentais. Os desvios serão por isso decompostos individualmente.

No primeiro ano do estudo, o desvio orçamental foi de 78,00%, ou seja, na realidade existiram proveitos que não estavam orçamentados. Esses proveitos foram essencialmente ganhos com instrumentos derivados e indemnizações recebidas. Em 2011 o desvio passou para quase o dobro (em termos relativos). Este facto deve-se aos contratos PRM (contratos anuais que fixam o preço de venda da pasta de papel) que a CELBI S.A. celebra com os seus clientes no início do ano e também aos ganhos obtidos na alienação de ativos fixos. Em 2012, para além dos fatores apresentados para o ano transato, as recontagens de armazém também fizeram com que o valor orçamentado desta rubrica fosse inferior ao real, uma vez que, foram registadas, após essa recontagem, sobras em armazém. No ano de 2013, verificou-se o desvio mais acentuado dos cinco anos em estudo. O desvio orçamental positivo de 316,70% correspondente a um desvio absoluto de 6 841 milhares de euros diz respeito a subsídios extraordinários não orçamentados, isto é, o subsídio é reconhecido quando acontece a amortização de cada investimento. Quando se elaborou o

orçamento de 2013 (novembro de 2012) ainda não se tinha a informação das amortizações e depreciações ou reembolsos de 2013 e portanto não se reconheceu este subsídio extraordinário. Este incentivo ao investimento decorrente do projeto de investimento foi de 7 229 milhares de euros (valor retirado das contas internas de gestão de 2013), quando apenas se esperava 2 160 milhares de euros. A diferença entre a realidade de 9 001 milhares de euros e o investimento recebido (7 229 milhares de euros) é justificada por ganhos obtidos em alienações de ativos fixos e por recontagens de armazém. Por fim, o último ano analisado apresenta um desvio orçamental de 93,17%. As razões que fundamentam este afastamento da realidade são os ganhos em existências (recontagem de armazém), as indemnizações recebidas, os contratos PRM e ainda os custos por conta de terceiros. Existem custos logísticos, de aluguer de equipamentos e de seguros que a CELBI S.A. inicialmente suporta, mas depois imputa esses mesmos custos às entidades responsáveis por eles, considerando desta forma um proveito operacional, que inicialmente não está orçamentado como tal.

O total de proveitos operacionais é uma rubrica que aglomera todos os proveitos operacionais, para facilitar a análise descritiva e também os cálculos do resultado operacional e do resultado líquido de cada período. Desta forma, esta rubrica consiste, monetariamente, no somatório das duas anteriormente apresentadas. Os desvios orçamentais obtidos decorrem portanto das duas classes anteriores, desta forma, as exposições seguintes resultam muitas vezes das explicações dos desvios apresentados acima.

Quadro 4: Total de Proveitos Operacionais orçamentais e reais de 2010 a 2014

Total de Proveitos Operacionais (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	283 269	337 489	54 221	19,14%
2011	345 923	342 371	-3 552	-1,03%
2012	311 432	355 458	44 026	14,14%
2013	363 890	392 734	28 844	7,93%
2014	354 558	379 811	25 253	7,12%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

Pela observação do quadro anterior consegue-se verificar que durante o encerramento do projeto C09, as previsões registam desvios significativos. Contudo, desde 2013, com a otimização desse e de outros projetos, assiste-se a uma tendência de estabilização do desvio orçamental.

Para todos os anos do estudo é necessário recorrer ao Quadro 2 (Volume de Negócios) e ao Quadro 3 (Outros Proveitos Operacionais) para explicar os desvios orçamentais do total de proveitos operacionais. Em 2010, os desvios positivos dos Quadros 2 e 3 (18,29% e 78,00%, respetivamente) justificam este desvio de 19,14%. No ano seguinte encontra-se a exceção, onde o valor orçamentado é ligeiramente superior ao que se obteve na realidade, originando um desvio prejudicial de -1,03%. Apesar de existir um desvio favorável para a empresa na rubrica dos outros proveitos operacionais de 142,89%, este não é suficiente para compensar o desvio do volume de negócios (-1,98%), uma vez que os valores monetários são bastante diferentes. Enquanto nos outros proveitos operacionais encontramos um desvio positivo absoluto de 3 241 milhares de euros, no volume de negócios a diferença é 6 793 milhares de euros. Nos anos seguintes, deparamo-nos com desvios positivos e uma tendência de decréscimo do desvio. O que é um sinal da melhoria da previsão orçamental da empresa, explicada neste caso pelas melhorias existentes, principalmente, no rigor colocado na previsão do volume de negócios.

Para concluir o estudo dos proveitos operacionais, é importante salientar que, passado o investimento C09, as estimativas estão cada vez mais próximas da realidade. Isto indica uma clara melhoria do processo orçamental, explicada essencialmente pela otimização do referido projeto, que possibilitou a perceção real do contributo do mesmo para a CELBI S.A. Com a compreensão de todos os processos e das regras internas, as previsões dos proveitos operacionais têm vindo a ser melhoradas e apresentam quase sempre desvios positivos para a empresa. Do ponto de vista da gestão, os desvios que se traduzem em ganhos para a empresa são menos preocupantes do que aqueles que trazem prejuízos.

Após a análise dos proveitos operacionais procedeu-se a um estudo detalhado dos custos operacionais. Estes estão divididos por naturezas e serão analisadas separadamente para o período em estudo. Antes de apresentar a decomposição dos custos operacionais convém realçar duas notas. Primeiro, o orçamento dos custos é realizado numa base real

mas otimista. Isto é, a direção tenta desafiar permanentemente os seus colaboradores, e por isso, estes valores são atingíveis. São percebidos como objetivos perfeitos para a empresa, que com o esforço de todos se traduzirão em resultados reais bastante satisfatórios. Por esta razão, aceitam-se desvios orçamentais negativos (custo real maior do que custo orçamentado), já que os valores realmente alcançados são aceitáveis pela administração. Em segundo lugar, os valores descritos (orçamentados e reais) serão relatados com sinal negativo, para indicar que se trata de um custo afeto à CELBI S.A., ou de um desvio prejudicial à empresa.

O custo das vendas, tal como o nome indica, varia com as quantidades produzidas e vendidas. É portanto um custo variável correspondente aos materiais utilizados na produção e comercialização da pasta de papel. As matérias-primas incluídas nesta rubrica são: a madeira, os químicos, as embalagens e os combustíveis (matéria subsidiária). Para além disto, são incorporados ainda, as variações de *stocks* e os consumos de armazém.

Quadro 5: Custo das Vendas orçamental e real de 2010 a 2014

Custo das Vendas (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	-123 055	-134 574	-11 519	-9,36%
2011	-155 260	-170 741	-15 481	-9,97%
2012	-155 028	-159 057	-4 029	-2,60%
2013	-176 323	-189 809	-13 487	-7,65%
2014	-187 349	-202 807	-15 459	-8,25%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

Sendo o custo das vendas definido como um custo variável, uma das componentes que afeta estes desvios orçamentais é a quantidade produzida. As matérias-primas são as principais causadoras deste desvio, nomeadamente, o custo da madeira e dos químicos, uma vez que são as componentes com maior peso nesta classe. Por esta razão, a Tabela 3 do anexo B serve de apoio à análise desta rubrica de custos variáveis.

Em 2010 verificou-se um desvio orçamental de -9,36% no custo das vendas. A razão dos valores registados observa-se melhor com o auxílio da Tabela 3 do anexo B. O desvio de -16% observado no preço da madeira indica que a estimativa era demasiado

otimista. O preço da madeira na realidade foi bastante superior ao orçamentado. Ainda que no custo dos químicos se observe o contrário, ou seja um desvio positivo para a empresa de 7%, esse desvio não foi suficiente para contrariar os valores registados na madeira. Em 2011 volta a verificar-se um desvio orçamental negativo de -9,97%. Desta vez, este valor é explicado pelos desvios negativos observados nas matérias-primas, nomeadamente, na madeira e nos químicos. O ano de 2012 foi onde se obteve a melhor estimativa para o custo das vendas, originando um desvio orçamental apenas de -2,60%. Se a análise se basear na Tabela 3 do anexo B, percebemos que os desvios no preço e na quantidade da madeira quase que se anulam. Por isso, essa pequena diferença, acrescida com o desvio dos químicos de -1%, é o que provoca este desvio mínimo de -2,60%. Por fim, nos dois últimos anos do estudo os desvios voltaram a aumentar. Todavia, os mesmos nunca foram superiores a 10%, o que indica um rigor da previsão bastante elevado para esta componente do orçamento. Ambos os desvios são explicados pelas previsões otimistas verificadas nas matérias-primas, nomeadamente no preço, na quantidade de madeira e no custo por tonelada dos químicos. Concretamente, em 2013, o desvio orçamental de -7,65% decorre dos desvios de -6% e -3% no preço e na quantidade de madeira, respetivamente. E ainda dos -8% observados nos químicos. Para o último ano de análise, o valor observado de -8,25% reside nos desvios de 8% nos químicos e de -2% e -6% no preço e quantidade de madeira, respetivamente.

A rúbrica do fornecimento de serviços externos inclui todos os serviços solicitados pela CELBI S.A. ao exterior. Ou seja, para além dos colaboradores afetos à empresa, esta subcontrata outros, nomeadamente empresas especializadas em determinados serviços, por exemplo limpeza, segurança e transporte.

Quadro 6: Fornecimento de Serviços Externos orçamental e real de 2010 a 2014

Fornecimento de Serviços Externos (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	-70 554	-68 936	1 618	2,29%
2011	-70 988	-75 869	-4 881	-6,88%
2012	-74 732	-82 482	-7 750	-10,37%
2013	-77 483	-84 450	- 6 966	-8,99%
2014	-70 330	-85 915	- 15 585	-22,16%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: *Elaboração Própria*

A segunda grande rubrica – fornecimento de serviços externos - dos custos operacionais apresenta desvios orçamentais crescentes e desfavoráveis à empresa. O aumento real de quase vinte milhões de euros, de 2010 a 2014, apresentado no Quadro 6 realça o crescimento da empresa. Isto porque, o investimento tendo em vista a duplicação da capacidade produtiva fez com que os custos associados à produção aumentassem naturalmente.

Os desvios orçamentais têm uma tendência crescente, contudo, o cariz otimista colocado no orçamento em conjunto com o aumento da produção de pasta de papel, têm contribuído para que estas estimativas se desviem da realidade. O desvio positivo de 2010 fundamenta-se na diminuição inesperada da produção em trinta mil toneladas. Com a redução da produção, os custos associados também diminuem e portanto, o valor que se esperava não foi observado. Os restantes valores são justificados pela tendência otimista que a direção financeira adota, como já foi referido, no orçamento. Em 2014 o desvio acentuado que aconteceu teve como razão principal a movimentação e transporte de pasta de papel e a eletricidade comprada destinada à produção (a produção foi vinte sete mil toneladas superior à esperada). Outra razão prende-se com as exportações extracomunitárias. As vendas de pasta de papel para o Canadá e para a Ásia exigem despesas alfandegárias que não foram totalmente orçamentadas.

Esta rubrica, tal como acontece com o custo das vendas, apresenta uma média relativa de desvios inferior a -10%, o que revela uma tendência assertiva por parte da direção financeira da empresa. Nas rubricas de maior valor monetário importa que os desvios não sejam muito elevados, para que as repercussões na atividade da empresa, não sejam muito notórias. Os desvios poderiam ser ainda menores, caso a política interna de elaboração orçamental não se baseasse, como já foi referido anteriormente, numa ótica tão otimista.

Os custos com o pessoal incluem todas as despesas com os colaboradores afetos aos quadros da empresa. Sendo uma rubrica de custos variáveis, são alguns exemplos: as remunerações, seguros, prémios, formação e a alimentação. O número de trabalhadores afetos à empresa é o principal fator que afeta esta classe os valores desta classe.

Quadro 7: Custos com o Pessoal orçamental e real de 2010 a 2014

Custos com o Pessoal (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	-12 905	-13 246	-341	-2,64%
2011	-12 905	-13 451	-546	-4,23%
2012	-12 905	-13 477	-572	-4,43%
2013	-11 287	-11 711	-424	-3,76%
2014	-11 579	-12 678	-1 100	-9,50%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar-se o Quadro 7 encontramos uma tendência negativa no rigor das previsões dos custos com o pessoal. Apesar de os desvios não serem muito elevados, existe uma tendência de aumento dos desvios ao longo dos cinco anos de estudo.

Os desvios dos primeiros quatro anos do estudo são explicados pelo bónus anual entregue aos trabalhadores. Este bónus não está orçamentado e depende do desempenho efetivo da empresa. Logo, um aumento dos desvios significa um aumento desse bónus e consequentemente uma melhoria do desempenho da empresa. As promoções, rescisões e indemnizações por despedimentos também são fatores que influenciam negativamente estas previsões.

Importa salientar o ano de 2014 que apresentou um desvio de quase 10%. Este facto ficou a dever-se à centralização de funções dentro do Grupo Altri. Com a centralização de alguns departamentos de outras empresas na CELBI S.A., as pessoas afetas a esses setores foram encaradas como novas contratações, que não estavam inicialmente orçamentadas. Apesar disto, as previsões são aceites pela administração, uma vez que a política otimista adotada permite desvios orçamentais adaptados a cada rubrica da demonstração de resultados.

A rubrica das amortizações e depreciações agrega as amortizações e depreciações dos ativos da empresa. Esta será a última secção apresentada, no que respeita aos custos operacionais, uma vez que as provisões e as perdas por imparidade, como referido anteriormente, não apresentam valores significativos para esta análise.

Quadro 8: Amortizações e Depreciações orçamentais e reais de 2010 a 2014

Amortizações e Depreciações (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	-38 546	-33 057	-5 489	14,24%
2011	-35 191	-33 956	-1 234	3,51%
2012	-31 450	-31 596	-146	-0,47%
2013	-30 720	-31 041	-321	-1,05%
2014	-30 770	-30 901	-131	-0,43%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

Com a análise do Quadro 8 encontra-se uma tendência claramente positiva relativamente aos desvios orçamentais das amortizações e depreciações. O rigor registado na previsão, em relação a esta rúbrica, tem aumentado ano após ano, atingindo no último ano de estudo o desvio mais baixo de sempre. Estes desvios de cerca de 1% não são significativos para uma empresa da dimensão da CELBI S.A., portanto importa centrar a atenção no erro previsionial do ano de 2010. Neste primeiro ano do estudo, o investimento C09 teve o seu término, contudo como o orçamento é elaborado durante o mês de novembro, ainda não havia a indicação de quando terminaria este grande projeto. Desta forma, existiram alguns ativos associados ao projeto que passaram a ser investimento após este terminar, portanto não depreciaram como se esperava no fim do ano de 2009.

O total de custos operacionais aglomera todos os custos anteriormente apresentados neste estudo.

Quadro 9: Total de Custos Operacionais orçamentais e reais de 2010 a 2014

Total de Custos Operacionais (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	-245 060	-249 813	-4 753	-1,94%
2011	-274 344	-294 017	-19 674	-7,17%
2012	-274 115	-286 612	-12 497	-4,56%
2013	-295 813	-317 011	-21 199	-7,17%
2014	-300 027	-332 301	-32 274	-10,76%

.Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

A partir do Quadro 9 percebe-se a tendência negativa do rigor das previsões relativamente à rubrica do total de custos operacionais no período em estudo. Um desvio de -1,94% em 2010 para um desvio de -10,76% em 2014 representa um aumento do erro previsional, esta tendência negativa não deve continuar. O desvio do último ano do estudo foi superior a 32 milhões de euros, valor considerável e que deve ser justificado pela direção financeira da CELBI S.A. O custo das vendas e o fornecimento de serviços externos foram os principais fatores que causaram este desvio tão elevado no ano de 2014. Esta tendência negativa é também reflexo do que acontece na rubrica dos custos com o pessoal. Todavia, as amortizações e depreciações serviram para atenuar os desvios negativos dos primeiros anos do estudo. A tendência negativa apresentada no Quadro 9 é resultado da base otimista que caracteriza o orçamento. Para uma correção deste aumento dos desvios orçamentais, talvez se justifique uma remodelação desse pressuposto que está patente na formulação do orçamento.

A análise seguinte focaliza-se nos resultados financeiros da empresa. Os custos financeiros da empresa são, principalmente, os resgates bancários e as despesas associadas a empréstimos obtidos (sejam eles de curto ou de longo prazo).

Quadro 10: Custos Financeiros orçamentais e reais de 2010 a 2014

Custos Financeiros (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	-14 166	-25 384	-11 219	-79,20%
2011	-21 039	-27 700	-6 662	-31,66%
2012	-20 090	-22 958	-2 868	-14,28%
2013	-15 863	-19 368	-3 505	-22,10%
2014	-17 124	-27 591	-10 466	-61,12%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 10 apresenta os desvios orçamentais relativos aos custos financeiros da empresa, no período compreendido entre 2010 e 2014. Não se encontra uma tendência evolutiva dos desvios, contudo importa salientar que, em todos os anos do estudo, verificam-se valores elevados e prejudiciais à empresa. Este indício origina preocupações para a gestão. Apesar de se tratar de um custo, o facto de os desvios serem sistematicamente desvantajosos para a organização, obriga a uma reflexão acerca dos

pressupostos que sustentam esta previsão. Para além disso, as componentes que constituem esta classe podem estar a ser mal avaliadas por parte da CELBI S.A.

Os desvios relativos observados são bastante elevados, contudo é necessário referir que, na verdade, o desvio absoluto é em média inferior a 7 milhões de euros. Por isso, a direção da empresa considera que, no contexto global da empresa, esta rubrica não assume um papel preponderante nos resultados obtidos.

Os proveitos financeiros incluem todos os depósitos bancários, os proveitos decorrentes de empréstimos concedidos ao Grupo Altri e ainda outros proveitos financeiros. Apresenta-se de seguida o Quadro 11 com os desvios orçamentais observados no período em estudo.

Quadro 11: Proveitos Financeiros orçamentais e reais de 2010 a 2014

Proveitos Financeiros (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	3 139	7 264	4 125	131,40%
2011	4 563	11 356	6 793	148,86%
2012	5 550	9 418	3 868	69,69%
2013	5 336	8 241	2 905	54,44%
2014	4 633	8 312	3 680	79,43%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

No Quadro 11 observam-se desvios orçamentais relativos bastante consideráveis. Porém, os valores monetários apresentados não afetam excessivamente os resultados finais da empresa. A média dos desvios absolutos é cerca de 4 milhões de euros. Numa empresa onde o volume de negócios ronda os 380 milhões de euros, estes valores não são as principais preocupações da direção financeira.

Como se pode concluir, os proveitos financeiros estão subestimados, tal como acontece com os custos financeiros. Mais uma vez não se verifica uma tendência da evolução dos desvios. Ou seja, a partir dos Quadro 10 e 11 percebe-se a dificuldade inerente à previsão dos resultados financeiros. Ao analisar-se ambos os quadros é perceptível uma compensação de valores de forma a quase se anularem os respetivos efeitos. Por esta razão, a direção reconhece que estas classes não têm grande importância no

contexto global da CELBI S.A. A preocupação da administração não se centra nestas rubricas, mas sim nos custos operacionais e nos proveitos operacionais, decorrentes da principal atividade da empresa, a produção e comercialização de pasta de papel de fibra curta.

Por fim apresenta-se a análise dos desvios orçamentais relativamente ao resultado líquido da empresa. Estes resultados são originados por todas as rubricas anteriormente apresentadas e pelo IRC estimado. Portanto, a explicação dos seus desvios é descomposta por todos os quadros apresentados nesta secção do relatório.

O resultado líquido do exercício é a última análise e já inclui o imposto pago pela empresa ao estado (IRC). O resultado líquido calcula-se através do somatório do resultado operacional com o resultado financeiro, deduzindo o montante de imposto sobre o rendimento estimado desse exercício.

Quadro 12: Resultado líquido orçamental e real de 2010 a 2014

Resultado Líquido (Ano)	Orçamento (Milhares de Euros)	Real (Milhares de Euros)	Desvio Absoluto (Milhares de Euros)	Desvio Relativo (%)
2010	20 271	67 966	47 695	235,28%
2011	37 692	28 580	-9 112	-24,18%
2012	21 331	58 153	36 822	172,62%
2013	45 871	56 134	10 263	22,37%
2014	35 385	29 297	-6 089	-17,21%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis

Fonte: Elaboração Própria

Como é visível no Quadro 12, os desvios orçamentais desta rubrica são elevadíssimos, quer sejam favoráveis quer sejam desfavoráveis à empresa. Estes erros decorrem dos desvios apresentados nesta secção, que acabam por desvirtuar a realidade da empresa. Todavia, importa salientar que em todos os anos o resultado líquido foi positivo, salientando-se o primeiro ano do estudo, com um valor acima dos 67 milhões de euros.

Por fim, e através de uma análise global desta secção do relatório, pode concluir-se que existem rubricas que merecem uma atenção mais cuidada por parte da direcção da CELBI S.A., uma vez que apresentam desvios orçamentais elevados. Apesar destas rubricas não serem as com maior peso no orçamento geral da empresa, uma melhoria do

rigor das previsões das mesmas, implicaria um aumento de eficiência no controle orçamental. Os proveitos e os custos financeiros são as rubricas que se destacam negativamente neste aspeto. Uma remodelação das componentes que constituem estas rubricas poderia ajudar a diminuir o desvio orçamental observado. Para além deste setor financeiro da empresa, também a classe dos outros proveitos operacionais apresenta desvios exorbitantes. Mais uma vez, mesmo esta não sendo muito significativa, em valor, no orçamento global da empresa, deveria ser alvo de uma reorganização, com vista à redução destes erros e melhoria do desempenho da gestão. Por outro lado, deve-se enaltecer o trabalho efetuado pela direção financeira da CELBI S.A., uma vez que as principais componentes do orçamento estão estimadas com exatidão (quase sempre desvios inferiores a 10% nesses casos). Apesar de implementarem, como já se referiu, uma política de orçamentação otimista e de estarem sujeitos a fatores externos voláteis, como por exemplo o PIX, impera o rigor nas previsões do volume de negócios e de todos os custos operacionais.

O presente modelo de orçamentação implementado na empresa produz resultados eficazes. Todavia, uma renovação de algumas componentes e uma política de elaboração orçamental menos otimista poderia melhorar o rigor e eficácia das previsões orçamentais.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Esta secção interpreta todo o trabalho desenvolvido na empresa durante o estágio. Inicia-se com uma análise crítica das competências necessárias e as que foram adquiridas durante o tempo de estágio. Seguidamente apresenta-se uma síntese da contribuição das lições absorvidas na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, quer no 1º ciclo quer na parte lectiva do 2º ciclo de estudos, para o desempenho obtido na empresa. Para concluir, produz-se um balanço final do valor do estágio para a formação do estagiário, onde se evidencia o contributo recebido e oferecido à empresa.

A CELBI S.A. é uma empresa multinacional respeitada na Europa. Os seus colaboradores são o reflexo desta competência, e a eficiência e eficácia na resolução de problemas são características visíveis no dia a dia da empresa. Do ponto de vista humano, a relação com o outro é importantíssima nesta organização, a disponibilidade de cada colaborador no auxílio a questões inesperadas foi perceptível desde bastante cedo. Tendo o estágio decorrido no departamento de contabilidade, a perceção dos diversos documentos contabilísticos, do circuito documental e das atividades desenvolvidas pelos colaboradores da secção permitiram uma melhoria nas capacidades de análise e um aprofundamento dos conhecimentos de contabilidade adquiridos durante o percurso académico. Para além disso, competências ao nível da análise, do rigor e do método de trabalho foram adquiridas no decorrer do estágio. Os conhecimentos informáticos e de utilização do Microsoft Excel também foram aperfeiçoados, através da análise do orçamento da empresa, das componentes que o constituem e da manipulação dos dados das mesmas. Por fim, uma visão global das responsabilidades financeiras e das atividades desenvolvidas no setor financeiro foi adquirida com sucesso durante este estágio.

As unidades curriculares de contabilidade financeira I e contabilidade financeira II foram as que proporcionaram as principais ferramentas necessárias a este estágio. Contudo, outras unidades curriculares também se mostraram importantes no decorrer do estágio, nomeadamente análise de investimentos e organização industrial do 1º ciclo e economia industrial do 2º Ciclo de estudos. Estas unidades curriculares ajudaram na perceção das responsabilidades e tarefas inerentes a uma empresa do setor secundário, e assim a adaptação ao mundo do trabalho foi facilitada.

Por fim, o estágio permitiu o primeiro grande impacto com o mercado de trabalho. A teoria e os estudos realizados durante os últimos quatro anos foram postos em prática, testando desta forma as competências adquiridas durante o tempo letivo. Para a entidade de acolhimento, a presença do estagiário consistiu numa ajuda extra ao departamento de contabilidade e controlo de gestão. Para além disto, o estudo, descrito no capítulo 4 deste relatório, também foi entregue à direção financeira da empresa, para poderem tomar as suas considerações sobre o mesmo. Concluindo, o balanço final do estágio é bastante positivo. A capacidade de aplicar a teoria na prática, para além de demonstrar a qualidade e as competências adquiridas no percurso académico, também evidencia a capacidade dos colaboradores da CELBI S.A. no apoio constante às tarefas realizadas no estágio.

CONCLUSÃO

O setor da pasta de papel continua o seu crescimento em Portugal. Os recentes investimentos são prova disso e demonstram a aposta das empresas na contínua melhoria dos seus produtos. A procura pela tecnologia de ponta, que permite um incremento na eficiência produtiva, é uma constante nesta indústria. Os investimentos têm de ser em grande escala para causar impacto no mercado. Todavia, a otimização do mesmo tem de ser uma prioridade. Uma vez que se trata de uma indústria cuja principal matéria-prima é a madeira, o tema da sustentabilidade ambiental tem de estar sempre presente. A defesa da biodiversidade e a melhoria da qualidade da gestão florestal são uma primazia das principais empresas do setor. Para tal, a aposta na certificação da área florestal tem aumentado nos últimos anos.

A CELBI S.A. é uma empresa, como se pode concluir com este trabalho, madura e estável no mercado da pasta de papel. Os seus clientes reconhecem o valor da marca e apreciam a qualidade do produto. Para duplicar recentemente a capacidade produtiva instalada, procedeu-se a alguns investimentos avultados. Contudo pode concluir-se que já se assinalam os proveitos resultantes desta aposta, logo o retorno do mesmo será, segundo a administração da CELBI S.A. atingido rapidamente e com sucesso. Importa referir que os investimentos não são efetuados apenas ao nível produtivo. Recentemente, o Grupo Altri e a empresa Luís Simões, S.G.P.S., S.A. desenvolveram uma solução inovadora para o transporte da pasta de papel, da unidade fabril da Leirosa para o porto da Figueira da Foz. Os chamados *Gigaliners* são veículos de 25,25 metros e são ambientalmente mais sustentáveis e eficientes. Esta é mais uma prova de que a o Grupo Altri, e neste caso a CELBI S.A., procura estar na vanguarda das tecnologias, com vista à excelência e eficiência em todos os processos da empresa.

Relativamente ao estudo apresentado neste relatório, a gestão orçamental na CELBI S.A. produz os resultados esperados pela administração. Tal como se encontra descrito na revisão bibliográfica, um processo orçamental bastante completo, com monitorização constante dos resultados reais, permite uma permanente perceção da situação real da empresa. Para além disso, a CELBI S.A. tem os seus objetivos de longo-prazo de acordo com a sua missão e valores. E como refere Pereira e Franco (1994) para os atingir têm de

ser delineadas metas de curto-prazo, que no caso desta organização se traduzem por exemplo, em melhorias no desempenho da gestão ou novos investimentos tecnológicos.

Na análise orçamental efetuada, os desvios são quase sempre favoráveis à empresa na classe dos proveitos, logo a preocupação com os mesmos não é muito elevada. Em relação aos custos, o facto de adotar uma estratégia otimista, na orçamentação dos mesmos, faz com que os desvios observados sejam mais acentuados. Todavia, foram observados desvios inferiores a 10% em muitos casos, e aqueles que extrapolaram esta barreira foram devidamente justificados e explicados pela direção financeira da empresa. Portanto, pode concluir-se que, muitas vezes, as situações inesperadas são colmatadas com uma forte capacidade de reação, organização e planeamento nesta empresa.

Vale ainda a pena referir que algumas melhorias poderiam ser feitas a nível orçamental. Desde logo o pressuposto base de orçamentação dos custos poderia não ser tão otimista, para que os desvios não fossem tão elevados. Por outro lado, deve ser dada importância aos resultados financeiros da empresa (proveitos e custos financeiros) e tentar estimar com maior precisão os mesmos.

Por fim, de salientar a importância deste estágio e das aprendizagens decorrentes do mesmo para a integração no mercado de trabalho. A possibilidade de integração numa empresa desta dimensão e com todo o apoio da instituição de ensino, as capacidades e competências adquiridas, durante este percurso, são fundamentais e preponderantes para um futuro mais promissor.

BIBLIOGRAFIA

Caiado, A. C. P. (2009), *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 5ª Ed., Áreas Editora, Lisboa, Portugal.

Carvalho, J. E. (2014) – Cap.6 (Características do Planeamento); Cap.13 (As Funções); Cap18 (Princípios do Controlo de Gestão). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro*. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

CELBI S.A. (2011), *Relatório e Contas 2010*, 31 de março, Figueira da Foz, http://www.celbi.pt/documentos/3Relatorio_Contas2010.pdf, acessado a 30 de setembro de 2015.

CELBI S.A. (2012), *Relatório e Contas 2011*, 30 de março, Figueira da Foz, http://www.celbi.pt/documentos/3386RC2011_horizontal_PT.pdf, acessado a 30 de setembro de 2015.

CELBI S.A. (2013), *Relatório e Contas 2012*, 21 de março, Figueira da Foz, <http://www.celbi.pt/documentos/7717RC2012-min.pdf>, acessado a 30 de setembro de 2015.

CELBI S.A. (2014), *Relatório e Contas 2013*, 25 de março, Figueira da Foz, http://www.celbi.pt/documentos/6220RC2013_horizontal_PT.pdf, acessado a 30 de setembro de 2015.

CELBI S.A. (2015), *Relatório e Contas 2014*, 20 de março, Figueira da Foz, http://www.celbi.pt/documentos/1892RC2014_PT.pdf, acessado a 30 de setembro de 2015.

CELPA (2015) – *Boletim Estatístico anual de 2014*, Agosto, Lisboa, <http://www.celipa.pt/wp-content/uploads/2015/09/Boletim-Estat%ADstico-da-Celipa-de-2014.pdf>, acessado a 30 de outubro de 2015.

Costa, D. (2012) *A importância da análise dos desvios orçamentais nas organizações*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Drury, C. (2012) *Management and Cost Accounting*, 8th Edition, South-Western / Cengage Learning.

Glynn, J. J. *et al.* (1998), *Accounting for Managers*, London, International Thomson Business Press (2nd edition).

Hansen, D. R.; Mowen, M. M. (2007) *Managerial Accounting*, 8^a ed. South-Western College Pub.

Hirst, M.; Yetton, P. (1999), *The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note*, *Accounting, Organizations and Society* 24, pp. 205 – 216.

INE (2011), *Anuários Estatísticos de Portugal de 2010*, dezembro, Lisboa, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133813349&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2, acessado a 25 de outubro de 2015.

INE (2012), *Anuários Estatísticos de Portugal de 2011*, dezembro, Lisboa, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=134725522&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2, acessado a 25 de outubro de 2015.

INE (2013), *Anuários Estatísticos de Portugal de 2012*, dezembro, Lisboa, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=209570943&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2, acessado a 25 de outubro de 2015.

INE (2014), *Anuários Estatísticos de Portugal de 2013*, dezembro, Lisboa, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=139722&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2, acessado a 25 de outubro de 2015.

INE (2015), *Anuários Estatísticos de Portugal de 2014*, dezembro, Lisboa, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224787458&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2, acessado a 25 de outubro de 2015.

Jordan, H.; Carvalho das Neves, J.; Azevedo Rodrigues, J. (2005), *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora: Lisboa.

Martins *et al.* (2011), *Manual de Gestão Financeira Empresarial*, 2.^a Ed., Coimbra Editora, Coimbra, Portugal - Cap. 11.

Needle, E.B; Crosson, S.V., (2010), *Managerial Accounting*, (9th Edition), Cengage Learning Inc.

Pereira, C. C.; V. S. Franco (1994, 2001) *Contabilidade Analítica*, Rei dos Livros: Lisboa.

Schaefer, K.; Jalbert, D.; Kong, M. (2015) *Analysis and Forecasts of the International Pulp Market*, janeiro, World Pulp Monthly.

Vanderbeck, E. J. (2010). *Principles of cost accounting* 15th ed. Ohio, South-Western Cengage Learning.

ANEXOS

Anexo A

Tabela 1: Cálculo do PIX em Euros orçamentado e real de 2010 a 2014

Variáveis Anos	Orçamento			Real		
	PIX (\$)	Taxa de Câmbio (tva)	$\frac{PIX}{Taxa\ de\ Câmbio} = PIX\ (€)$	PIX (\$)	Taxa de Câmbio (tva)	$\frac{PIX}{Taxa\ de\ Câmbio} = PIX\ (€)$
2010	720	1,49	$\frac{720}{1,49} = 483,22 \approx 483€$	706	1,32	$\frac{706}{1,32} = 534,85 \approx 535€$
2011	800	1,31	$\frac{800}{1,31} = 610,69 \approx 611€$	813	1,39	$\frac{813}{1,39} = 584,89 \approx 585€$
2012	690	1,35	$\frac{690}{1,35} = 511,11 \approx 511€$	751	1,27	$\frac{751}{1,27} = 591,34 \approx 591€$
2013	706	1,30	$\frac{706}{1,30} = 543,08 \approx 543€$	742	1,33	$\frac{742}{1,33} = 557,89 \approx 558€$
2014	736	1,30	$\frac{736}{1,30} = 566,15 \approx 566€$	745	1,33	$\frac{745}{1,33} = 560,15 \approx 560€$

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis.

Tabela 2: Cálculo do desvio do PIX (€) e das Quantidades Vendidas (Ton) de 2010 a 2014

Variáveis Anos	PIX			Quantidade Vendida		
	Orçamento (€)	Real (€)	Desvio (%)	Orçamento (Toneladas)	Real (Toneladas)	Desvio (%)
2010	438	535	22,15%	580.000	539.000	-7,07%
2011	611	585	-4,26%	605.000	601.000	-0,66%
2012	511	591	15,66%	620.000	619.000	-0,16%
2013	543	558	2,76%	680.000	658.000	-3,24%
2014	566	560	-1,06%	665.000	692.000	3,90%

Nota: cálculo efetuado na tabela 1 no anexo A.

Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis.

Anexo B

Tabela 3: Desvios orçamentais (custo orçamentado-custo real) de preço e quantidade de madeira e de custo/Ton de químicos de 2010 a 2014. (dados retirados das contas de gestão internas da empresa)

Anos	Matérias-Primas	Madeira		Químicos
		Desvio Preço (%)	Desvio Quant. (%)	Desvio Orçamental de Custo/Ton. (%)
2010		-16%	1%	7%
2011		-5%	-1%	-11%
2012		3,5%	-4%	-1
2013		-6%	-3%	-8%
2014		-2%	-6%	-8%

Nota: Os valores relativos positivos são favoráveis à empresa e os negativos são desfavoráveis.