

Filipa Mariana do Vale Lages

A ANÁLISE DE DESVIOS ORÇAMENTAIS: O CASO DA HEATERMEC, LDA.

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

fevereiro de 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Filipa Mariana do Vale Lages

A análise de desvios orçamentais: o caso da Heatermec, Lda.

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção
do grau de Mestre

Entidade de acolhimento: Heatermec, Lda.
Supervisor Profissional: Doutor Nuno Ramos
Orientador Académico: Professora Doutora Isabel Cruz

Coimbra, fevereiro de 2018

Agradecimentos

Não poderia deixar de manifestar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram ao longo de todo o meu percurso académico.

À minha mãe e aos meus avós, por me terem dado a oportunidade de frequentar o ensino superior e por todo o apoio incondicional e carinho.

À minha irmã pela força e motivação dadas ao longo destes anos.

À Heatermec, Lda. por me ter dado a oportunidade de realizar o estágio curricular, pela forma como me integraram e pelo ótimo ambiente de trabalho proporcionado. Um especial agradecimento ao meu supervisor profissional, Dr. Nuno Ramos, pela sua disponibilidade, pelos conhecimentos transmitidos e pelo apoio concedido ao longo do estágio.

À minha orientadora académica, Professora Doutora Isabel Cruz, pela orientação, disponibilidade e conselhos, que foram fulcrais para a elaboração deste relatório.

Aos meus amigos pela força, amizade e companheirismo.

A todos, muito obrigada.

Resumo

O presente relatório é o resultado do estágio curricular decorrido no departamento administrativo e financeiro (DAF) da Heatermec, Lda., no período compreendido entre 1 de fevereiro e 8 de junho de 2017. A Heatermec, Lda. é uma empresa que iniciou a sua atividade em 2011 instalada no Instituto Pedro Nunes (IPN) em Coimbra. A sua atividade principal é o projeto, construção, instalação e manutenção de equipamentos térmicos, que respeitam elevados padrões de qualidade, inovadores e que visam a redução do consumo energético. A empresa também recondiciona equipamentos e desenvolve atividades de consultoria. Atualmente encontra-se sediada em Antanhol (Coimbra) e conta com dez colaboradores. A empresa atua em vários setores, maioritariamente nos setores têxtil, alimentar e farmacêutico. A escolha do tema recaiu sobre a análise de desvios orçamentais pelo facto de ter sido uma das tarefas executadas durante o período de estágio e por ser um tema relevante e que suscita interesse e entusiasmo. A gestão orçamental compreende as fases de planeamento e controlo. O orçamento é a expressão quantitativa, no curto prazo, dos planos da empresa. A comparação entre os valores orçamentados e os valores reais obtidos pela empresa dá origem aos desvios orçamentais. A análise de desvios orçamentais é uma ferramenta utilizada no controlo de gestão. Este relatório apresenta um estudo sobre a análise de desvios orçamentais utilizando o caso da Heatermec, Lda.. O objetivo deste estudo é identificar os principais desvios e estudar as respetivas causas para que possam ser avaliadas possíveis ações que permitam a correção dos mesmos. O estudo realizado permitiu concluir que a empresa apresenta desvios significativos e que estes são, fundamentalmente, um resultado da falta de rigor na orçamentação por parte da direção administrativa e financeira.

Palavras-chave: Planeamento; Orçamento; Controlo; Desvios; Heatermec, Lda.

Abstract

The present report results from a curricular internship that took place at Heatermec Lda. in the administrative and financial department, from february 1st to june 8th, 2017. Heatermec, Lda. is a company that started its activity in 2011, based in the company incubator Instituto Pedro Nunes (IPN) in Coimbra. Its main activity is the design, construction, installation and maintenance of thermal equipment that respect the higher quality standards, innovative and aiming at reducing energy consumption. The company also refurbishes equipment and develops consulting activities. Currently, it is based in Antanol (Coimbra) and at the time of this study employed ten people. The company operates in several industry segments, mainly in the textile, food and pharmaceutical sectors. The choice of the theme fell on the budget variance analysis because it was one of the tasks developed during the internship period, but also because is a relevant matter that arouses interest and enthusiasm. The budget management comprises the planning and control phases. The budget is the quantitative expression, in a short term, of the company plans. The comparison between the budget values and the actual values obtained by the company originates the budget variances. The budget variances analysis is a tool used in the budgetary control. This report presents a study on the analysis of budget variances using the case of Heatermec, Lda. The objective of this study is to identify the main variances and to study the respective causes, allowing the evaluation of multiple actions that could solve the reported issues. The study concluded that the company has significant variances. These variances are the result of the lack of rigor in budgeting by the administrative and financial department.

Keywords: Planning; Budget; Control; Variances; Heatermec, Lda.

Lista de siglas e abreviaturas

CMVMC – Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

DAF – Departamento administrativo e financeiro

DFC – Demonstração de fluxos de caixa

DR – Demonstração de resultados

FSE – Fornecimentos e serviços externos

IPN – Instituto Pedro Nunes

IRC – Imposto sobre o rendimento coletivo

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

Lda. – Limitada

OBA – Orçamento baseado nas atividades

OBZ – Orçamento de base zero

RH – Recursos humanos

Lista de figuras

Figura 1 - Organograma da empresa Heatermec, Lda.....	5
Figura 2 - Evolução anual do volume de negócios da Heatermec, Lda.	7
Figura 3 - Evolução anual do número de clientes da Heatermec, Lda.	8
Figura 4 - Estrutura do controlo orçamental.....	28

Lista de tabelas

Tabela 1 - Resultado líquido orçamental e real	32
Tabela 2- Volume de negócios orçamental e real.....	33
Tabela 3 - Outros rendimentos e ganhos orçamentais e reais.....	34
Tabela 4 - CMVMC orçamentais e reais	34
Tabela 5 - FSE orçamentais e reais	35
Tabela 6 - Gastos com o pessoal orçamentados e reais	36
Tabela 7 - Amortizações e depreciações orçamentais e reais.....	37
Tabela 8 - Gastos financeiros orçamentais e reais.....	37

Sumário

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – O estágio	3
2.1. Entidade de acolhimento – A Heatermec, Lda.	3
2.1.1. Apresentação da empresa	3
2.1.2. Estrutura organizacional	4
2.1.3. Evolução do volume de negócios e clientes	7
2.2. Plano de estágio	9
2.3. Tarefas desempenhadas no decurso do estágio.....	10
Capítulo 3 – Revisão da literatura	15
3.1. Planeamento.....	15
3.2. Orçamentos	16
3.3. Tipos de orçamentos	18
3.4. Impacto do orçamento nas organizações	20
3.5. Implementação da gestão orçamental	21
3.6. Etapas do processo orçamental	23
3.7. Elaboração do orçamento.....	25
3.8. Dificuldades de implementação	26
3.9. Controlo orçamental	27
Capítulo 4 – A análise de desvios orçamentais na Heatermec, Lda.	31
4.1. Resultado líquido	32
4.2. Volume de negócios.....	33
4.3. Outros rendimentos e ganhos.....	33
4.4. Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC).....	34
4.5. Fornecimentos e serviços externos (FSE).....	35
4.6. Gastos com o pessoal	36
4.7. Amortizações e depreciações	36
4.8. Gastos financeiros.....	37
Capítulo 5 – Análise crítica e conclusões	39
Lista de referências bibliográficas e webgrafia	41

Capítulo 1 – Introdução

O presente relatório é o resultado do estágio curricular desenvolvido na empresa Heatermec, Lda., no período compreendido entre 1 de fevereiro e 8 de junho de 2017, e visa a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A Heatermec, Lda. é uma empresa que iniciou a sua atividade em 2011 instalada no IPN em Coimbra. Resultou do esforço de três engenheiros com experiência na área de equipamentos térmicos e determinados a iniciar o seu próprio negócio. A sua atividade principal é o projeto, construção, instalação e manutenção de equipamentos térmicos, que respeitam elevados padrões de qualidade, inovadores e que visam a redução do consumo energético. Existe também uma área de acondicionamento de equipamentos que os coloca em perfeitas condições de funcionamento. A empresa desenvolve ainda atividades de consultoria nas áreas da energia, ambiente, certificação e licenciamento. Atualmente, encontra-se sediada em Antanhol (Coimbra) e conta com dez colaboradores. A empresa atua em vários setores, maioritariamente nos setores têxtil, alimentar e farmacêutico.

As principais tarefas desenvolvidas durante o período de estágio consistiram na elaboração de notas de despesa dos colaboradores, na receção e organização de documentos contabilísticos, no registo de documentos contabilísticos, na preparação de mapas de pagamentos a fornecedores e controlo de contas, na análise de desvios orçamentais, na gestão de tesouraria e na gestão de recursos humanos (RH).

A escolha do tema recaiu sobre a análise de desvios orçamentais pelo facto de ter sido uma das tarefas executadas durante o período de estágio e por ser um tema relevante e que suscita interesse e entusiasmo. A gestão orçamental abrange as funções de planeamento e controlo; logo, não é mais do que uma aplicação restrita dos princípios gerais da gestão das empresas, abrangendo as referidas funções de planeamento e controlo” (Caiado, 2015: 461). O planeamento é um processo que leva à escolha de orientações e atividades a desenvolver (Jordan *et al.*, 2015). O orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação (Pereira e Franco, 2000). O orçamento deve incorporar objetivos sérios e alcançáveis, o que determina que o planeamento deve ser baseado em estudos cuidados (Caiado, 2015). Pereira e Franco (2000) explicam que não se deve ficar pelo planeamento e elaboração do orçamento. É necessário analisar a forma como o orçamento está a ser executado, ou seja, assegurar o seu controlo. Para Jordan *et al.*

(2015), a comparação entre os valores orçamentados e os valores reais, evidenciando os desvios, não constitui o fim da gestão orçamental, mas um meio de avaliar o desempenho e auxiliar na tomada de ações corretivas.

O presente relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo a presente introdução. No segundo capítulo será feita a descrição da entidade de acolhimento onde foi realizado o estágio curricular, do plano de estágio e das tarefas desenvolvidas no decurso do mesmo. No terceiro capítulo será apresentada uma breve revisão da literatura sobre a gestão orçamental. No quarto capítulo será efetuado um estudo sobre a análise de desvios orçamentais utilizando o caso da Heatermec, Lda.. Por último, no quinto capítulo será apresentada a análise crítica e as conclusões sobre o trabalho desenvolvido.

Capítulo 2 – O estágio

Neste capítulo será feita a descrição da entidade de acolhimento onde foi realizado o estágio curricular, do plano de estágio e das tarefas desenvolvidas no decurso do mesmo.

2.1. Entidade de acolhimento – A Heatermec, Lda.¹

Nesta seção será feita uma breve apresentação da entidade de acolhimento, da sua estrutura organizacional e da evolução do volume de negócios e de clientes.

2.1.1. Apresentação da empresa

A Heatermec, Lda. é uma empresa que iniciou a sua atividade em junho de 2011 instalada no IPN em Coimbra.

Na incubadora de empresas do IPN, as empresas dispõem, nos primeiros anos de vida, de condições que facilitam o acesso ao sistema científico e tecnológico e de um ambiente que proporciona o alargamento de conhecimentos em matérias como a qualidade, gestão, marketing e o contacto com mercados nacionais e internacionais. A Incubadora presta apoio durante a fase nascente de novos projetos empresariais inovadores e/ou de base tecnológica e de serviços avançados.²

A Heatermec, Lda. foi criada por três engenheiros (Eng.º) nas áreas técnicas de ambiente, mecânica e eletromecânica, com experiência no setor e determinados a iniciar o seu próprio negócio. A empresa foi constituída como sociedade por quotas. O capital social é 5.100€, igualmente distribuído pelos três sócios.

Em novembro de 2013, a empresa mudou as suas instalações para Condeixa-a-Nova (Coimbra). O crescimento notável da empresa obrigou-a, em abril de 2016, a mudar novamente de instalações para um armazém de maiores dimensões em Antanhol (Coimbra), onde se encontra atualmente sediada.

A Heatermec, Lda. opera em diversas áreas de atividade descritas de seguida:

- Projeto de equipamentos térmicos – centrais térmicas, redes de fluídos, equipamentos de combustão, projetos eletromecânicos à medida e sistemas de recuperação de energia. Esta área de atividade da empresa encontra-se

¹ A descrição da entidade de acolhimento foi desenvolvida com base em informação recolhida na empresa, em conversa com os colaboradores e através de dados recolhidos no *Primavera Starter Plus*.

² Fonte: *Website* do IPN, disponível em: <https://www.ipn.pt/incubadora> (último acesso a 9 de junho de 2017).

intimamente ligada com a área da construção, pois as especificidades e exigências dos equipamentos obrigam a um acompanhamento técnico especializado.

- Construção de equipamentos térmicos – economizadores, coletores, depósitos e permutadores.
- Instalação de equipamentos térmicos – caldeiras industriais, queimadores, sistemas de queima, redes de fluídos, depósitos e chaminés.
- Manutenção de equipamentos térmicos – centrais térmicas e redes de distribuição, nomeadamente, caldeiras, queimadores e redes de fluídos. Apesar de esta ser a área em que a empresa se baseou no início da sua atividade, a empresa tem vindo a caminhar no sentido de potenciar as suas valias nas outras áreas.
- Recondicionamento de equipamentos térmicos – a empresa recondiciona equipamentos usados, colocando-os em perfeitas condições de funcionamento, nomeadamente, caldeiras de óleo térmico, geradores de vapor, depósitos industriais de condensados e de combustível, queimadores e bombas de circulação e de transfega.
- Consultoria – nas áreas da energia, ambiente, certificação e licenciamento.

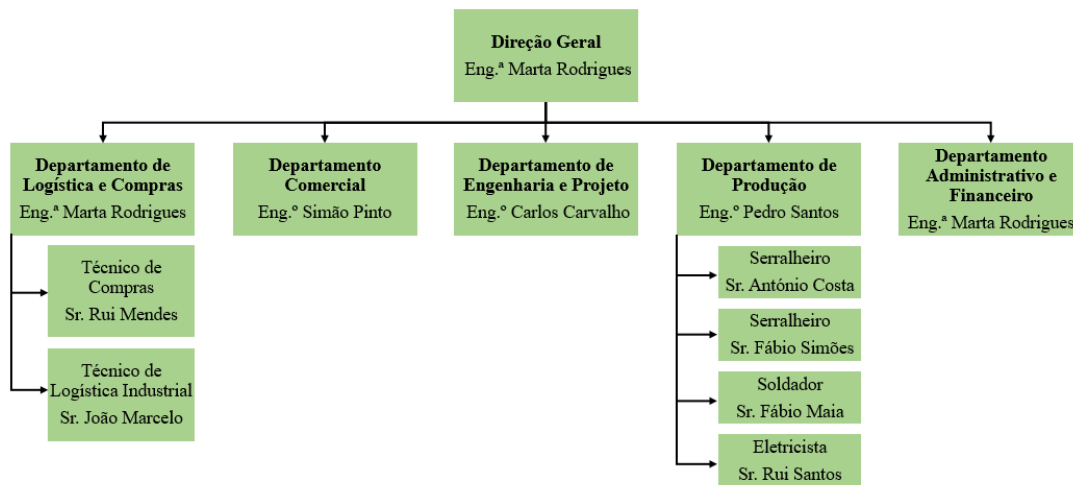
A Heatermec, Lda. apresenta-se como uma alternativa inovadora no setor industrial, tendo como foco a poupança energética e apresentação de alternativas vocacionadas para as diversas necessidades encontradas pelos seus clientes.

A empresa atua em vários setores, maioritariamente nos setores têxtil, alimentar e farmacêutico.

2.1.2. Estrutura organizacional

Atualmente os RH da Heatermec, Lda. são formados por três sócios-gerentes (Eng.^a Marta Rodrigues, Eng.^o Carlos Carvalho e Eng.^o Pedro Santos) e sete colaboradores, distribuídos por seis departamentos, tal como se pode observar na Figura 1. A Direção Geral está a cargo da Eng.^a Marta Rodrigues.

Figura 1 - Organograma da empresa Heatermec, Lda.



Fonte: elaboração própria

Abaixo encontra-se uma breve descrição das funções e cargos existentes nos diferentes departamentos da empresa.

- **Direção Geral**

É da responsabilidade da Diretora Geral a execução das seguintes atividades:

- formular e implementar a estratégia da empresa;
- definir as funções e objetivos de cada departamento;
- monitorizar e acompanhar as atividades, bem como assegurar que existem os meios necessários ao seu desenvolvimento;
- avaliar o desempenho de cada departamento face aos objetivos;
- resolver conflitos, problemas e dificuldades;
- promover o espírito e trabalho de equipa;
- contactar com clientes estratégicos;
- assegurar o desenvolvimento da empresa e garantir que a empresa está a ter um crescimento sustentável.

- **Departamento de Logística e Compras**

O Técnico de Compras é responsável pela execução das seguintes tarefas:

- gestão das necessidades (existências *versus* previsão de consumos);
- avaliação e seleção de fornecedores (em relação à qualidade do produto, cumprimento dos prazos, preço, entre outros);
- negociar as melhores condições de fornecimento;
- encomendas a fornecedores;
- recepção de materiais em conjunto com o Técnico de Logística Industrial e verificação dos

mesmos (verificar se o produto comprado vai ao encontro dos requisitos de compra especificados); vi) reclamações a fornecedores.

Por sua vez, o Técnico de Logística Industrial desempenha as seguintes funções: i) receção e armazenamento de materiais; ii) organização e preparação de materiais para entrada em obra; iii) expedições; iv) controlo de *stocks*; v) controlo de utilização de equipamentos e ferramentas; vi) gestão da frota de veículos (controlo de quilómetros, inspeções e manutenções).

Os dois colaboradores são supervisionados pela Eng.^a Marta Rodrigues.

- Departamento Comercial

É da responsabilidade do Diretor Comercial o desempenho das seguintes funções: i) definição da estratégia de expansão do negócio e de marketing; ii) prospeção de mercado; iii) angariar novos clientes e manter os já existentes; iv) visitas a clientes; v) comunicação e negociação com os clientes; vi) elaboração de orçamentos; vii) processamento de encomendas de clientes e acompanhamento do estado das mesmas; viii) gestão da satisfação e reclamações dos clientes.

- Departamento de Engenharia e Projeto

O Diretor de Engenharia e Projeto é responsável pela execução das seguintes tarefas: i) estudo da exequibilidade do projeto ou produto; ii) análise dos requisitos dos produtos e/ou serviços dos clientes; iii) elaboração de projetos de equipamentos (mecânicos e elétricos), bem como a sua orçamentação; iv) acompanhamento da implementação dos projetos pelo Departamento de Produção; v) apoio na resolução de dificuldades ou necessidades de novos desenvolvimentos; vi) desenho de soluções; vii) licenciamento de equipamentos.

- Departamento de Produção

É da responsabilidade do Diretor de Produção o desempenho das seguintes atividades: i) planeamento e controlo de produção; ii) coordenação das equipas e relação com os prestadores de serviços; iii) colaboração na orçamentação em conjunto com o Departamento Comercial e Departamento de Engenharia e Projeto; iv) controlo de fecho de obra.

Respondendo a este departamento, encontram-se quatro colaboradores responsáveis pela construção de equipamentos e a sua instalação nos clientes. Nos picos de produção, a empresa contrata prestadores de serviços externos.

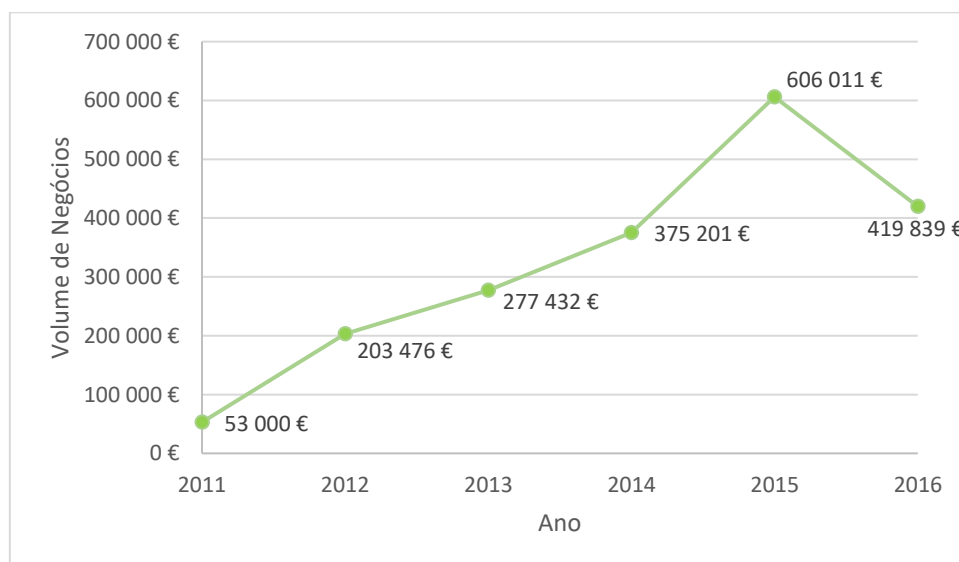
- Departamento Administrativo e Financeiro

A Diretora Administrativa e Financeira é responsável pela execução das seguintes tarefas: i) gestão financeira e de tesouraria; ii) pagamentos a fornecedores; iii) faturação; iv) assegurar as cobranças dentro dos prazos; v) controlo e negociação com fornecedores de serviços para redução de custos; vi) elaboração de notas de despesa dos colaboradores; vii) conciliação bancária; viii) organização de documentos para a contabilidade; ix) relação com o Estado e bancos; x) apoio ao Departamento de Produção no controlo de consumos; xi) gestão de RH (seleção, recrutamento, formação, processamento de salários, férias, faltas, entre outros).

2.1.3. Evolução do volume de negócios e clientes

A Figura 2 mostra a evolução do volume de negócios da Heatermec, Lda. desde o ano da sua constituição até ao ano 2016.

Figura 2 - Evolução anual do volume de negócios da Heatermec, Lda.



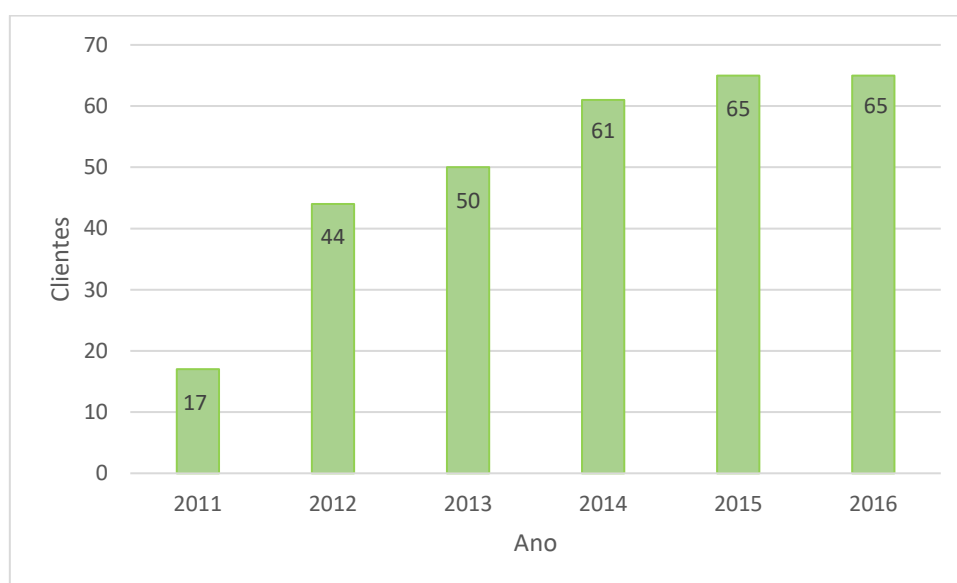
Fonte: elaboração própria

Como se pode observar na figura, a empresa tem registado um crescimento no volume de negócios, com exceção do decréscimo que existiu do ano 2015 para o ano 2016. Este decréscimo está relacionado com os seguintes fatores:

- Fragilidade económica apresentada pelo país, o que gerou um clima de suspeição no setor privado, levando a que as empresas desinvestissem ou prorrogassem investimentos em determinadas áreas.
- Atraso nas aprovações do programa de investimento Portugal 2020. Dado que os equipamentos construídos pela Heatermec, Lda. visam tornar as empresas mais eficientes bem como a reduzir os seus consumos energéticos, encontram-se inseridos nos eixos do quadro comunitário de apoio Portugal 2020. Devido à existência de atrasos nas aprovações, alguns dos projetos que seriam executados no ano de 2016 foram adiados ou, mesmo, cancelados.

A Figura 3 mostra a evolução do número de clientes da Heatermec, Lda. desde o ano da sua constituição até ao ano 2016.

Figura 3 - Evolução anual do número de clientes da Heatermec, Lda.



Fonte: elaboração própria

Observando a figura, é possível constatar que o número de clientes da empresa tem aumentado ao longo dos anos, com exceção do ano 2016 onde houve uma estagnação. Embora o número de clientes se tenha mantido do ano 2015 para o ano 2016, o volume de negócios sofreu um decréscimo porque as vendas e os serviços prestados aos clientes foram significativamente menores comparativamente ao ano anterior.

Na generalidade, pode-se concluir que a Heatermec, Lda. apresenta resultados positivos tanto na evolução do volume de negócios como na evolução do número de clientes. Estes resultados estão relacionados com a qualidade e eficácia na produção e prestação de serviços, experiência e qualificação dos RH e processos mais eficientes no Departamento Comercial.

O crescimento da empresa tem sido notório e prova disso foi a atribuição à Heatermec, Lda. da designação de “Empresa Gazela 2016” pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, designação esta atribuída a empresas jovens que apresentam elevada taxa de crescimento ao longo do tempo.

2.2. Plano de estágio³

O estágio curricular decorreu no DAF da Heatermec, Lda. e teve a duração de quatro meses, entre 1 de fevereiro e 8 de junho de 2017.

Os objetivos estabelecidos para o estágio foram os seguintes: i) formalizar a circulação documental entre as diferentes direções; ii) preparar e organizar os *dossiers* para a contabilidade; iii) compreender a organização financeira da empresa; iv) desenvolver ferramentas de gestão financeira e de tesouraria.

As tarefas previstas para o estágio foram as seguintes: i) receção de documentos de fornecedores – guias, faturas, notas de crédito, e registo nos sistemas de informação, organização e encaminhamento para a contabilidade; ii) preparação de mapas de pagamentos a fornecedores e controlo de contas; iii) organização das notas de despesa dos colaboradores em atividades externas, verificação e validação dos documentos e preparação dos mapas de pagamento; iv) controlo de custos e avaliação dos fornecimentos e serviços externos (FSE) – mapas de pagamentos; v) relação com a contabilidade e apresentação mensal de indicadores financeiros, demonstração de resultados (DR), saldos de inventários, clientes, fornecedores, bancos, Estado e outro circulante de curto prazo; vi) controlo e planeamento de tesouraria – apresentação de mapas mensais; vii) apoio na relação com o Estado e Segurança Social; viii) apoio no *dossier* de RH, contratação, férias, absentismo e produtividade.

³ Informação presente no protocolo de estágio curricular.

2.3. Tarefas desempenhadas no decurso do estágio

Nesta secção será feita uma breve descrição das tarefas desempenhadas durante o período de estágio.

Elaboração de notas de despesa dos colaboradores

Sempre que há desembolsos efetuados pelos colaboradores em nome da empresa, estes apresentam no DAF os respetivos documentos comprovativos. Os documentos são verificados e validados e, posteriormente, é elaborada uma nota de despesa onde se regista o nome do colaborador, a data em que foi efetuada a despesa, a descrição da despesa (e.g. refeição, alojamento, combustível e portagem), a finalidade da despesa (obra para a qual ocorreu a despesa) e o montante gasto. A nota de despesa é entregue à Diretora Administrativa e Financeira e, posteriormente, é assinada por esta e pelo colaborador no ato de recebimento do valor.

Receção e organização de documentos contabilísticos

O DAF recebe diariamente documentos contabilísticos, tais como, faturas, recibos, notas de crédito, entre outros. Primeiramente, verifica-se se a data dos documentos coincide com o período em causa e, de seguida, procede-se à sua organização. Na organização dos documentos devem ser tidos em consideração o tipo de documento (e.g. se é referente a fornecedores ou clientes) e o modo de pagamento. Assim, os documentos são organizados por diários: clientes, fornecedores, caixa, bancos e operações diversas.

O diário “clientes” inclui documentos relacionados com as vendas e prestações de serviços aos clientes da empresa, tais como, faturas, notas de crédito e notas de débito.

O diário “fornecedores” engloba todos os documentos relacionados com a aquisição de materiais necessários ao desempenho da atividade da empresa, tais como, faturas, notas de crédito e notas de débito emitidas pelos fornecedores.

O diário “caixa” incorpora documentos cujos pagamentos ou recebimentos tenham movimentado dinheiro em caixa. Na Heatermec, Lda. este diário é constituído maioritariamente por faturas relativas a refeições, alojamentos e outros gastos de relevância diminuta.

No diário “bancos” constam os extratos e os empréstimos bancários da empresa e todos os documentos que envolvem movimentos bancários (pagamentos com cartão de débito, pagamentos realizados por transferência bancária, depósitos, entre outros). Na

Heatermec, Lda. grande parte dos pagamentos ou recebimentos são efetuados através de transferências bancárias.

O diário “operações diversas” comporta documentos que não se enquadram em nenhum dos diários anteriores, tais como, pagamentos efetuados pelos sócios da empresa e FSE.

Dentro de cada diário, os documentos são organizados por ordem cronológica decrescente.

Registo de documentos contabilísticos

Registar faturas referentes a compra de materiais e a FSE foi outra das tarefas realizadas. O programa utilizado na Heatermec, Lda. é o *Primavera Starter Plus*. No programa seleciona-se o diário de interesse (neste caso compras/ encomendas) e o tipo de documento em causa (neste caso fatura), existindo campos de registo onde se coloca o código do fornecedor (a cada código está associado toda a informação do fornecedor, desde o nome, morada e número de contribuinte), o número da fatura, a data de emissão da fatura, a data de vencimento da mesma, a data de introdução no programa, o código do artigo, a descrição do artigo (descrição do material adquirido ou do serviço prestado), o preço unitário, as quantidades, o desconto, o montante do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) aplicado, o montante bruto e líquido da fatura e as condições de pagamento (e.g. pronto pagamento, pagamento a 30 dias, pagamento a 60 dias, entre outras).

Preparação de mapas de pagamentos a fornecedores e controlo de contas

Faturas relacionadas com a compra de materiais e FSE são registadas numa folha em *Excel*, por separadores (fornecedores e FSE, respetivamente). Faturas relativas a refeições e combustíveis são registadas num separador próprio ao invés de serem registadas no separador dos FSE.

Nos separadores “fornecedores” e “FSE” procede-se ao registo do nome do fornecedor, do número da fatura, da data da fatura, da data de vencimento da mesma, do montante bruto da fatura, do montante do IVA aplicado e do montante líquido da fatura. Nos mesmos regista-se ainda se o respetivo pagamento já foi efetuado.

Nos separadores “refeições” e “combustíveis” registam-se o número da fatura, a data da fatura, o montante bruto da fatura, o montante do IVA, o montante líquido e o colaborador que efetuou o respetivo pagamento. No separador “combustíveis” procede-se ainda ao registo do fornecedor, do veículo utilizado e do preço/litro.

Este mapa revela-se um instrumento essencial para o controlo de pagamentos a fornecedores. Com este mapa torna-se ainda possível controlar os custos dos FSE e avaliar os mesmos, permitindo assim ter uma base para uma posterior negociação com os fornecedores de serviços para redução dos custos. Os separadores relativos a refeições e combustíveis, permitem uma análise e controlo detalhado das despesas efetuadas pelos colaboradores de forma a verificar se estes ultrapassaram os limites estipulados pela empresa.

Análise de desvios orçamentais

A elaboração do orçamento na Heatermec, Lda. ocorre no quarto trimestre, sendo este planeado para doze meses. A elaboração do mesmo é da responsabilidade da Diretora Administrativa e Financeira em conjunto com o consultor da empresa. Este incide sobre as rubricas da DR.

Uma das tarefas realizadas durante o período de estágio foi comparar, para cada mês, os valores realizados com os valores orçamentados em relação às rubricas da DR e calcular os respetivos desvios. Posteriormente, foram estudadas as causas dos principais desvios.

É no âmbito desta temática que se vai desenvolver o estudo apresentado no Capítulo 4 deste relatório.

Gestão de tesouraria

Esta tarefa foi realizada em conjunto com a Diretora Administrativa e Financeira. A gestão de tesouraria na empresa é realizada numa folha em *Excel*, onde se registam diariamente os pagamentos e recebimentos que irão ocorrer num determinado mês, sendo estes agrupados em função da sua natureza – fornecedores, FSE, gastos com o pessoal, Estado, bancos e clientes.

A gestão de tesouraria revela-se uma poderosa ferramenta já que permite prever se a empresa terá liquidez para cumprir com as suas obrigações, antecipando situações complicadas e auxiliando na tomada de decisões.

Gestão de RH

Durante o período de estágio foram desempenhadas um conjunto de tarefas pertencentes à área de Gestão de RH, descritas de seguida:

- Apoio na contratação

Foram contactadas empresas de RH com a finalidade de contratação de um técnico electricista, para as quais foi enviada uma ficha com o perfil e competências necessárias dos candidatos.

- Férias

Aos colaboradores da empresa foi entregue um documento de marcação de férias, tendo sido estes alertados sobre as regras definidas para cada um dos departamentos relativamente à marcação das mesmas. Depois de preenchidos, os documentos foram entregues à Diretora Administrativa e Financeira para aprovação, ou não, dos pedidos de férias. Após os pedidos terem sido aprovados, foi criado um mapa onde consta o nome de cada colaborador e o período respetivo de férias, que posteriormente foi afixado.

- Elaboração de um *dossier* de RH

Foi elaborado um *dossier* de RH que comporta os seguintes pontos: i) mapa de RH – com distribuição por departamentos, função, tipo de contrato, data de contratação e data de final de contrato; ii) caracterização dos RH – nome, idade, morada, sexo e formação; iii) informações relevantes – nome do colaborador, familiar e contacto alternativo; iv) formalização de avaliação – aquando da renovação de um contrato, o colaborador será avaliado tendo em conta a competência técnica, o comportamento e a disponibilidade.

- Formação

A empresa necessitava que dois dos seus colaboradores frequentassem uma formação para obtenção da carta de manobrador de empilhador. Nesse sentido, procurou-se na zona de Coimbra entidades qualificadas para o efeito e entrou-se em contacto com as mesmas para reunir informações sobre os objetivos, conteúdos programáticos, duração e preço da respetiva formação.

Outras tarefas e responsabilidades

Ao longo do estágio foram desenvolvidas outras tarefas de acordo com as necessidades da empresa, entre as quais:

- Contacto com clientes – cobranças e envio de correspondência relativa a faturação;
- Elaboração de um manual de acolhimento – foi elaborado um manual de acolhimento onde consta a descrição da empresa e os serviços que esta

disponibiliza, a organização e os processos da mesma e as políticas de férias, faltas e absentismo;

- Realização de notas informativas – foram realizadas notas informativas relativas às horas extra dos colaboradores, consumos de gasóleo e requisição de materiais;
- Marcação de alojamento para os colaboradores em atividades externas.

Capítulo 3 – Revisão da literatura

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos relativos a todo o processo de gestão orçamental, utilizando a literatura existente. O mesmo começa com a definição de gestão orçamental e culmina com a abordagem ao controlo orçamental.

A gestão orçamental caracteriza-se pelo planeamento das atividades da organização em que o planeamento se traduz por orçamentos que são planos de ação que fixam em quantidades, valores e prazos, os meios a utilizar e os rendimentos ou operações a realizar, comparando-se periodicamente os objetivos com as realizações (Ferreira *et al.*, 2014: 451-452).

3.1. Planeamento

Planear não é adivinhar, mas sim prever para depois decidir. Margerin (1991) argumenta que existe uma relação indissociável entre o planeamento e a previsão. A previsão é parte integrante e obrigatória do planeamento.

O planeamento é um “processo que conduz à escolha de orientações e atividades a desenvolver” (Jordan *et al.*, 2015: 69).

Segundo Pereira e Franco (2000) e Ferreira *et al.* (2014), as instituições com níveis de gestão mais evoluídos possuem uma determinada estrutura base, com planos de ação definidos (plano estratégico, plano a médio e a longo prazo e plano a curto prazo), que estabelecem o quadro de referência em que se devem desenvolver as suas atividades. Ferreira *et al.* (2014) acrescenta que o planeamento é essencial para uma orçamentação eficaz e bem elaborada e, conseqüentemente, para uma gestão de qualidade, onde cada gestor deve conhecer a funcionalidade dos diversos planos de ação que o compõem. O plano ideal deve basear-se num conjunto de objetivos e ideias simples e possíveis de atingir.

De acordo com Pereira e Franco (2000) e Ferreira *et al.* (2014), o plano estratégico indica o rumo que deve ser seguido, definindo a estratégia adequada à sobrevivência ou ao desenvolvimento da organização. Para tal, é feita uma análise SWOT, de *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), isto é, uma análise dos fatores externos à organização (estudo do meio envolvente, dos mercados, da concorrência e dos agentes económicos, políticos, sociais e dos meios legais) com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças, e uma análise dos fatores internos (cultura e estrutura organizacional e recursos existentes) com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as vantagens

competitivas da mesma (Blocher *et al.*, 2002). Após a seleção da estratégia devem ser criados planos a médio e longo prazo com o intuito de implementar a estratégia e estabelecer as atividades, meios e recursos necessários para alcançar os objetivos. O plano a curto prazo tem geralmente a durabilidade de um ano e engloba os programas das atividades a desenvolver durante esse período com vista à coordenação e controlo destas. Os respetivos planos relacionam-se entre si e são dependentes uns dos outros, estabelecendo assim uma hierarquia de planos, que se inicia com os objetivos e que se desenvolvem com vista à ação. O resultado desta hierarquia é o orçamento anual.

De acordo com Caiado (2015), existem três abordagens de planeamento empresarial: i) planeamento estratégico; ii) planeamento tático; iii) planeamento operacional. O planeamento estratégico abrange um período prospetivo de três a dez anos e formula as estratégias, as políticas e as ações para o referido horizonte temporal. O planeamento tático (dois a cinco anos) é a atividade que segue o plano estratégico e aborda as ações a partir das orientações vindas daquele plano e da evolução previsível do ambiente para cada uma das áreas de negócio ou das funções principais da empresa. O planeamento operacional converte o plano de longo prazo nas necessidades do futuro imediato. Geralmente é designado por orçamento e tem uma base anual. O orçamento anual pode ser dividido em trimestres, meses ou até mesmo em semanas, de forma a indicar a direção que a empresa adota no imediato.

Por sua vez, Jordan *et al.* (2015) explicam que o planeamento de longo prazo se debruça 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 minimizar as ameaças. Ao orientar-se para o longo-prazo, o planeamento possibilita um desenvolvimento coerente da empresa. Por outro lado, ao completar-se com o planeamento a curto-prazo, permite uma melhoria da gestão orçamental.

3.2. Orçamentos

O orçamento é a expressão quantitativa de todo o plano anual agindo como um ato de previsão da gestão económica e administrativa. Serve ainda como norma de ação para períodos futuros, sendo limitado pelos recursos da própria empresa e pelo ambiente externo, mas assumindo um papel fundamental no processo de gestão de uma organização (Ferreira *et al.*, 2014:454).

Segundo Pereira e Franco (2000), o orçamento apresenta-se como um conjunto de quadros que fixam, em termos previsionais e quantificados, os valores a atingir pelas atividades da empresa, estimando os seus rendimentos e gastos.

Caiado (2015) mostra que o orçamento estabelece objetivos específicos para cada secção da empresa, sendo visto como um método de planeamento financeiro detalhado, que engloba a coordenação e controlo das rubricas do balanço e da demonstração de resultados.

Wooldridge *et al.* (2001) acrescentam que os orçamentos quantificam o futuro em termos financeiros sendo possível fazer uma previsão das necessidades de futuros financiamentos. Para o autor, os orçamentos são os fatores de decisão mais tangíveis considerados pelos tomadores de decisões.

Jordan *et al.* (2015: 94-95) argumentam que o orçamento não é uma simples previsão, visto que este é um “compromisso por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objetivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respetivos planos de ação”. O orçamento não se deve limitar aos valores do ano anterior com um certo ajustamento relativo à inflação a fim de satisfazer apenas uma formalidade burocrática (Ferreira *et al.*, 2014; Jordan *et al.*, 2015).

Os objetivos propostos devem satisfazer as seguintes características (Teixeira, 2013; Ferreira *et al.*, 2014; Jordan *et al.*, 2015):

- Serem hierarquizados, visto que existem objetivos mais importantes do que outros;
- Serem mensuráveis, isto é, serem acompanhados por uma unidade de medida (por exemplo, valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho);
- Serem motivantes, ou seja, devem ser exigentes, mas alcançáveis de modo a apresentarem um desafio para os gestores;
- Serem datados, estabelecendo o período durante o qual deverão ser alcançados.

Teixeira (2013) acrescenta ainda que os objetivos devem ser consistentes, isto é, devem harmonizar-se entre si. Segundo o autor não se pode desejar aumentar a quota de mercado e simultaneamente planear uma redução do volume de produção.

Para Otley (1999) os orçamentos assumem um papel fulcral no mecanismo de controlo da grande maioria das organizações, sendo uma das poucas técnicas capazes de incorporar, de forma coerente, todas as atividades organizacionais num único resumo.

3.3. Tipos de orçamentos

Nesta seção será feita uma abordagem aos diferentes tipos de orçamentos mais comumente referidos na bibliografia.

- Orçamento anual tradicional

Pereira e Franco (2000), Caiado (2015) e Jordan *et al.* (2015) referem que o orçamento anual é composto um conjunto de orçamentos operacionais, de investimento e financeiros, que detalham o planeamento financeiro de uma empresa para um dado período.

- Orçamento incremental

De acordo com Ferreira *et al.* (2014), o orçamento incremental baseia-se no orçamento do ano anterior, ao qual se acrescenta uma percentagem relativa à inflação. A elaboração deste orçamento apresenta a vantagem de exigir poucos recursos, tornando-o num processo simples e rápido (Sá, 2017). Porém, torna-se pouco informativo, uma vez que não reflete as mudanças ocorridas.

- Orçamento de base zero (OBZ)

Segundo Flamholtz (1983), o OBZ requer uma justificação detalhada, por parte de cada gestor, das suas propostas orçamentais como se as funções organizacionais partissem de uma base zero, isto é, os orçamentos das despesas previstas para o desenvolvimento das suas funções e projetos são reunidos como se estes se realizassem pela primeira vez, obrigando a um rompimento com o passado.

Esta abordagem obriga a uma definição dos objetivos das unidades organizacionais bem como a identificação das funções e projetos a desenvolver de modo a que esses objetivos sejam atingidos. Os objetivos devem, posteriormente, ser reunidos em pacotes de decisão que serão ordenados segundo uma lógica custo-benefício, e submetidos a uma avaliação por parte da administração que irá proceder à ordenação dos respetivos pacotes de decisão em função dos objetivos da organização.

De acordo com Caiado (2015), as etapas que integram os procedimentos do orçamento de base-zero são as seguintes: i) identificação das unidades de decisão; ii) fixação das

hipóteses de base do planeamento e dos pacotes orçamentais; iii) análise das unidades de decisão e proposta das versões-base e acrescentos; iv) classificação das versões-base e dos acrescentos; v) preparação dos orçamentos definitivos; vi) controlo de resultados.

Contudo, o OBZ pode ser difícil de implementar, uma vez que, é complexo e demorado, coloca em causa a continuidade de eventuais projetos dos gestores, para além de que a ordenação dos pacotes de decisão pode levar a decisões erradas devido a falhas de informação (Ferreira *et al.*, 2014).

- Orçamento contínuo

O orçamento contínuo não é elaborado apenas uma vez por ano. Este orçamento é continuamente atualizado, acrescentando-se um novo período à medida que o tempo vai decorrendo. O planeamento torna-se assim mais flexível e realista já que o orçamento se adapta constantemente à realidade (Ferreira *et al.*, 2014).

- Orçamento baseado nas atividades (OBA)

O OBA envolve a definição do nível de atividades necessárias em cada função da empresa e estima os recursos que lhes devem ser atribuídos no período orçamentado. Esta abordagem concentra-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as atividades e recursos requeridos (Ferreira *et al.*, 2014).

De acordo com Sá (2017), o OBA centra-se nas atividades e expressa unidades de orçamentação em termos de custos da atividade. Utilizando o OBA é possível perceber quais as atividades que devem ser preservadas e quais as atividades que devem ser eliminadas pelas empresas. Assim, quanto maior a complexidade de um negócio mais útil é o OBA. No entanto existem algumas desvantagens em utilizar este modelo: pode ser difícil identificar claramente responsabilidades individuais para as atividades; os custos de criação e manutenção do OBA podem ultrapassar os seus benefícios.

- Orçamento imposto (*top-down budgeting*)

Um orçamento imposto verifica-se quando a maioria dos desenvolvimentos da gestão orçamental estão a cargo dos gestores de topo, sendo o orçamento imposto aos funcionários de níveis hierárquicos inferiores (Ferreira *et al.*, 2014).

- Orçamento participativo (*bottom-up budgeting*)

Segundo Ferreira *et al.* (2014), um orçamento participativo verifica-se quando a elaboração do orçamento conta com a participação ativa de todos os trabalhadores afetados.

3.4. Impacto do orçamento nas organizações

Caiado (2015) mostra que com uma gestão baseada num orçamento é possível: i) criar hábitos de previsão e de cumprimento de prazos; ii) estimular o espírito de equipa, como consequência da necessidade de coordenação entre diversos setores da empresa; iii) contribuir para a definição concreta de responsabilidades, para a descentralização das mesmas e para a tomada de consciência pelos responsáveis das consequências das ações por eles empreendidas.

Vários autores como Pereira e Franco (2000), Franco *et al.* (2006), Anthony e Govindarajan (2007) e Ferreira *et al.* (2014), explicam as principais funções do orçamento numa organização:

- Planeamento anual das operações: a elaboração de propostas de orçamento “obriga” os gestores a prever as atividades a desenvolver, os meios a utilizar, os recursos necessários e os objetivos a atingir. O orçamento torna o processo de planeamento proativo, uma vez que, fornece orientações para o futuro.
- Coordenação das atividades: o processo orçamental exige uma coordenação vertical (articulação na linha hierárquica) e horizontal (alinhamento dos objetivos e dos planos de ação entre departamentos). A preparação do orçamento permite a resolução de inconsistências entre os requerimentos dos vários departamentos, sendo um instrumento relevante na resolução de conflitos.
- Comunicação dos planos aos vários centros de atividades: a comunicação entre departamentos deve ser fortalecida para que as partes envolvidas obtenham a informação necessária para efetuar um bom trabalho. O orçamento deve, por outro lado, assegurar a comunicação dos planos atuais aos responsáveis dos vários centros de responsabilidade. Por fim, o orçamento promove a troca de informação na organização de forma descendente, por parte dos quadros superiores, relativamente aos objetivos e prioridades da empresa, e de forma ascendente, através da identificação de oportunidades, ameaças e recursos necessários por parte dos níveis hierárquicos inferiores.

- **Motivação dos gestores para atingir os objetivos da organização:** o orçamento influencia o comportamento e a motivação dos gestores para o alcance de melhores resultados. A intervenção dos gestores no processo de planejamento e fixação de objetivos pode funcionar como uma fonte de motivação para o alcance dos mesmos e da eficácia dos departamentos.
- **Controlo das atividades:** a elaboração do orçamento possibilita, posteriormente, o controlo das atividades desenvolvidas pela organização. Os resultados reais são comparados com os valores orçamentados, numa tentativa de assegurar que os objetivos estão a ser alcançados, permitindo a interpretação dos resultados e o desenvolvimento de medidas corretivas.
- **Avaliação da *performance*:** a avaliação constitui um processo essencial para justificar a elaboração do orçamento, dado que a sua preparação pressupõe a existência de objetivos globais e individuais a atingir. A avaliação deve basear-se no cálculo dos desvios através do apuramento dos resultados reais em comparação com os orçamentados e não face a períodos anteriores.

Jordan *et al.* (2015) acrescentam que o orçamento é um instrumento de descentralização, visto que a administração define os objetivos globais da empresa e participa na fixação dos objetivos dos centros de responsabilidade, mas delega a execução e o controlo diário aos responsáveis.

Sá (2017) refere ainda que ao se tentar perceber o porquê de alguns objetivos não terem sido alcançados, a organização como um todo vai aprender com os próprios erros e vai aprender a lidar melhor com as flutuações do ambiente externo que podem afetar a sua atividade.

3.5. Implementação da gestão orçamental

Para a implementação, realização e execução da gestão orçamental é fundamental que a empresa reúna condições que facilitem todo o processo orçamental e que o tornem num instrumento de gestão eficaz (Ferreira *et al.*, 2014). O autor refere que é essencial criar uma cultura de planejamento nas empresas para fortalecer a gestão orçamental. Esta deve ser entendida pelos gestores como uma forma de melhorarem o seu desempenho e de auxiliar no exercício das suas funções. Deste modo, devem ser desenvolvidas ações de formação e informação para que todos estejam despertos para o sistema orçamental e de controlo e assim possam manter uma atitude dinâmica e participativa.

Segundo Pereira e Franco (2000) e Ferreira *et al.* (2014), deve ser preparado um manual que defina o sistema orçamental. O manual deve conter os seguintes pontos: i) a definição dos programas e orçamentos e a sua interligação; ii) os procedimentos gerais da elaboração, aprovação, execução e as orientações da direção; iii) órgão que coordena a elaboração do orçamento e respetivas atribuições; iv) a informação que deve ser enviada pelo órgão de coordenação aos centros de responsabilidade no início do processo; v) os mapas a elaborar pelos centros de responsabilidade e respetivas instruções de preenchimento e circuito; vi) os mapas finais de apresentação do orçamento; vii) princípios a seguir no controlo orçamental. Este manual deve circular por todos os responsáveis pela preparação do orçamento.

A administração tem um papel fundamental em todo o processo orçamental e deve estar envolvida em todas as fases do mesmo, não só na implementação, mas também na elaboração dos orçamentos e no controlo. A administração deve definir os objetivos, políticas e orientações necessárias à elaboração do orçamento e deve também envolver-se no processo de elaboração do mesmo diminuindo os conflitos. A mesma deve averiguar se o orçamento é realista e reflete os objetivos delineados, sendo também esta a responsável pela sua aprovação. Também tem de envolver-se no processo de controlo, exigindo a apresentação dos relatórios de execução nos prazos definidos, discutindo com os seus subordinados os desvios significativos e tomando medidas corretivas necessárias. (Pereira e Franco, 2000; Ferreira *et al.*, 2014).

Anthony e Govindarajan (2007) e Ferreira *et al.* (2014) explicam a importância do departamento de coordenação do orçamento (*budget department*) no processo orçamental, descrevendo as suas principais tarefas: i) publicação dos procedimentos do orçamento; ii) calendarização das tarefas; iii) assistência na preparação do orçamento; iv) incitação para a interligação e a comunicação entre departamentos; v) coordenação e atribuição de responsabilidades; vi) fornecimento de informação para a preparação do orçamento; vii) análise e interpretação dos resultados aquando da execução do orçamento.

Na implementação da gestão orçamental um fator importante a ter em conta são os sistemas de informação utilizados. Ocorrem frequentemente situações em que os analistas consomem bastante tempo a reunir e a formatar informações em relatórios para apresentar aos gestores, não havendo tempo para a análise dos dados e explicação dos desvios. Muitas organizações continuam a utilizar apenas folhas de cálculo para o planeamento e controlo de gestão. No entanto, estes modelos de orçamento apresentam-se desajustados

ao novo contexto empresarial e à evolução tecnológica pela sua morosidade, falta de fiabilidade dos dados e dispersão da informação. Assim, é necessário dotar as empresas com ferramentas e sistemas que automatizem a recolha e formatação de dados, libertando os analistas das tarefas que não geram valor (Ferreira *et al.*, 2014).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007) e Ferreira *et al.* (2014), a dimensão e a estrutura organizacional das empresas influenciam a complexidade do processo orçamental. Uma empresa relativamente pequena pode apresentar um orçamento simples, quantificado numa página. Por sua vez, uma empresa de grande dimensão pode suportar um sistema de orçamento complexo que contenha informações específicas para cada departamento.

3.6. Etapas do processo orçamental

Segundo Drury (2008) e Ferreira *et al.* (2014), o processo orçamental é composto por oito etapas, descritas de seguida:

- Preparação e comunicação das linhas de orientação: é fundamental que a administração e os gestores definam os objetivos, orientações e instruções.
- Determinação da variável decisiva da empresa: para se preparar o orçamento é necessário que a administração determine a variável decisiva, uma vez que esta determina o ponto de partida para o orçamento anual. Na maioria das organizações esta variável corresponde ao montante de vendas.
- Preparação do orçamento de vendas: o volume e o *mix* de vendas definem o nível em que a empresa opera, quando as vendas são a variável decisiva. Deste modo, o orçamento de vendas é o mais importante do processo orçamental. No entanto, este orçamento é o mais difícil de preparar, porque o total das receitas proveniente de vendas depende do comportamento da procura por parte dos consumidores e de outros fatores externos, como a concorrência.
- Preparação inicial dos orçamentos por centros de responsabilidade: a preparação do orçamento deve ser um processo “*bottom-up*”, isto é, o orçamento deve ter origem nos níveis mais baixos da hierarquia e deve ser ajustado e coordenado pelos níveis superiores. Deste modo, os gestores participam na elaboração do orçamento e aumentam a probabilidade de aceitação dos objetivos propostos. Os dados históricos podem ser utilizados

como ponto de partida para a elaboração do orçamento, no entanto, as mudanças devem ser tidas em consideração.

- **Negociação do orçamento com os superiores:** cada responsável de departamento deve participar na elaboração do orçamento final. O superior hierárquico deve ter em atenção as argumentações dos subordinados para a inclusão de dados no orçamento, de forma a promover a motivação. Os orçamentos devem ser negociados entre os responsáveis de departamento e os respetivos diretores para conciliação de ideias. É importante que a negociação não seja facilitada por nenhuma das partes para não se correr o risco de se aprovar orçamentos irrealistas, que sejam muito fáceis ou inatingíveis. Por outro lado, nem o responsável deve elaborar orçamentos básicos com o intuito de facilitar a aprovação, nem o superior deve impor objetivos muito difíceis. O processo de negociação é fundamental na gestão orçamental e pode determinar a eficácia do orçamento.
- **Coordenação e revisão dos orçamentos:** como os orçamentos são elaborados individualmente ao longo da hierarquia organizacional, devem ser examinadas as relações entre os vários orçamentos para que estes sejam coerentes entre si, procedendo-se a alterações caso seja necessário.
- **Aceitação final do orçamento:** após a consolidação de todos os orçamentos, obtém-se o orçamento anual, que consiste na agregação de todos os orçamentos. Depois da sua aprovação, é da responsabilidade de cada responsável de departamento, promover a execução do orçamento na sua área de atividade.
- **Revisões orçamentais:** o processo orçamental não termina com a aprovação do orçamento. Periodicamente, deve-se comparar os resultados reais com os orçamentados. Esta comparação deve ser feita numa base mensal e deve ser comunicada aos envolvidos na sua elaboração com o intuito de maximizar o impacto motivacional. Os gestores devem identificar os pontos divergentes do orçamento e estudar as respetivas causas, para que sejam tomadas medidas corretivas. Se as divergências resultarem de um orçamento irrealista ou se as condições atuais forem muito diferentes das antecipadas, o orçamento deve ser revisto e ajustado.

3.7. Elaboração do orçamento

Autores como Pereira e Franco (2000), Caiado (2015) e Jordan *et al.* (2015) mostram que o orçamento global é elaborado a partir de um conjunto de orçamentos separados, mas interdependentes. Este pode ser subdividido em: i) orçamento das atividades operacionais; ii) orçamento de investimentos; iii) orçamento de tesouraria; iv) orçamento financeiro.

Segundo os autores, o ponto de partida para a elaboração do orçamento é a previsão de vendas (em quantidades e valores). Depois de estabelecido o objetivo de vendas, é elaborada a previsão dos gastos que variam com as mesmas, os gastos comerciais (por exemplo, transportes de produtos e comissões a pagar a vendedores).

Tendo em conta as quantidades a vender e a política de aprovisionamento de produtos acabados, é possível determinar o orçamento das quantidades a produzir.

Para se produzir é necessário o consumo de matérias-primas e a atividade das seções produtivas. O orçamento dos consumos de matérias-primas e a política respetiva de aprovisionamento, permitem elaborar o orçamento de compras.

As seções produtivas para trabalharem necessitam, para além das matérias-primas, de certos consumos e do recurso às seções auxiliares ou de apoio (estas necessitam também de certos gastos).

Após se calcularem os custos das unidades de obra, elabora-se o orçamento dos gastos de produção (que inclui a mão-de-obra, matérias-primas e gastos gerais de fabrico) e determina-se o custo unitário dos produtos.

Posteriormente, procede-se à elaboração do orçamento das seções não industriais (seções administrativas).

Quando as seções produtivas não têm capacidade para cumprir com o plano de produção (determinado pela previsão de vendas e pela política de *stocks* de produtos acabados), torna-se necessário ultrapassar este problema através, por exemplo, do investimento na ampliação e/ ou renovação de equipamentos e edifícios. O orçamento onde se incluem tais previsões é o orçamento de investimentos. Os investimentos das seções não industriais, como por exemplo, veículos e equipamento administrativo, também são considerados neste orçamento.

Por outro lado, deve também prever-se os restantes gastos e rendimentos da empresa caso existam, como por exemplo, bens de rendimento ou de fruição (Pereira e Franco, 2000).

Os orçamentos referidos acima envolvem pagamentos e recebimentos, pelo que permitem a elaboração do orçamento de tesouraria (Pereira e Franco, 2000; Caiado, 2015). Neste orçamento para além dos pagamentos e recebimentos correntes devem considerar-se também os que resultam da situação patrimonial da empresa no início do ano. A diferença entre os recebimentos e pagamentos previstos constitui o défice ou excesso de tesouraria (Pereira e Franco, 2000).

O orçamento financeiro avalia o défice ou excesso de tesouraria e determina as necessidades de financiamento ou a aplicação de eventuais excessos de fundos (Pereira e Franco, 2000; Franco *et al.*, 2006; Caiado, 2015).

Por fim, procede-se à construção da demonstração de resultados previsionais (dado que os gastos e rendimentos já foram previstos nos orçamentos indicados) e do balanço previsional tendo em consideração o balanço do início do período e as variações decorrentes dos orçamentos. (Pereira e Franco, 2000; Franco *et al.*, 2006; Caiado, 2015).

Segundo Martins *et al.* (2016) o orçamento de tesouraria e o orçamento financeiro podem ser representados por uma demonstração dos fluxos de caixa (DFC) previsional.

De acordo com Caiado (2015), Jordan *et al.* (2015) e Martins *et al.* (2016), é essencial que todos os níveis de gestão e todos os departamentos participem na elaboração de previsões, de forma a serem encorajados a estabelecer objetivos e a controlar as operações de forma a reforçar o cumprimento dos objetivos.

3.8. Dificuldades de implementação

Segundo Caiado (2015), existe alguma ignorância dos princípios de gestão em muitas empresas. As pessoas visualizam os orçamentos como uma forma de controlo por parte dos superiores hierárquicos, ao invés de olharem para estes como uma ferramenta de apoio à gestão. O autor refere ainda que as pessoas não gostam de prever o futuro, ou seja, as pessoas “alegam” que as previsões não coincidem com a realidade, servindo este facto como justificação para a não elaboração de quaisquer previsões.

Da mesma forma, Pereira e Franco (2000) argumentam que a aversão a pensar no futuro e o facto de as pessoas sentirem que irão ser controladas tornam-se obstáculos à implementação da gestão orçamental. Os autores acrescentam ainda que sem uma estrutura orgânica adequadamente definida que permita identificar claramente os diversos centros de responsabilidade e as funções que lhes estão atribuídas, dificilmente será possível implementar instrumentos de responsabilização. Por outro lado, os sistemas de

informação devem fornecer informação atempada para que seja possível o controlo orçamental.

Jordan *et al.* (2015) apresentam dois tipos de obstáculos ao processo orçamental: as dificuldades de forma e de fundo. As dificuldades de forma incluem as seguintes situações: i) calendário (o processo orçamental tende a concentrar-se no final do ano, mas é necessário dar tempo suficiente para que os gestores reflitam e avaliem os planos de ação e cheguem a acordo relativamente aos orçamentos); ii) formulários (o controlador de gestão não deve fazer burocracia por prazer; deve, pelo contrário, reduzir ao mínimo o número de formulários); iii) processo orçamental (deve existir um “manual do orçamento” de forma a facilitar as tarefas dos operacionais na elaboração dos orçamentos). As dificuldades de fundo resultam de hábitos enraizados nos processos de trabalho: i) ausência de objetivos; ii) ausência de planos de ação; iii) existência de detalhe excessivo no orçamento; iv) ausência de comunicação entre os responsáveis; v) existência de “almofadas” orçamentais (que correspondem, por exemplo, à sobreavaliação dos gastos ou à subavaliação dos rendimentos, como forma de os gestores se protegerem de sanções rigorosas caso o orçamento não seja cumprido ou pelo desejo de se destacarem ultrapassando os objetivos); Estas dificuldades complicam todo o processo tornando-o num mero exercício contabilístico.

3.9. Controlo orçamental

Para Garrison *et al.* (2010), um bom plano que não seja acompanhado de um controlo efetivo torna-se uma perda de tempo e de recursos.

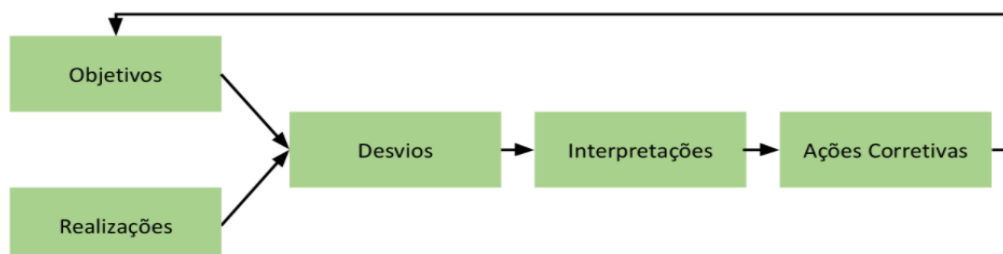
Pereira e Franco (2000) explicam que não se deve ficar pelo planeamento e elaboração do orçamento. É necessário analisar a forma como o orçamento está a ser executado, ou seja, assegurar o seu controlo.

Por sua vez, Jordan *et al.* (2015) defendem que o processo de planeamento e orçamentação seria limitado se não existisse uma fase de controlo dos objetivos e dos planos de ação. O controlo orçamental apresenta-se assim 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.*, 2015: 197).

Margerin (1991) argumenta que não se trata de vigiar para punir, mas sim de um processo de regulação, de concretização de objetivos, de análise e interpretação de resultados, de

medição dos desvios e de desenvolvimento de medidas corretivas para procurar o equilíbrio e manter o sistema da empresa sob controlo. A figura 4 mostra o processo e estrutura do controlo orçamental, segundo a perspetiva do autor.

Figura 4 - Estrutura do controlo orçamental



Fonte: Adaptado de Margerin (1991:44)

De acordo com Jordan *et al.* (2015: 204), “o importante das análises é conduzirem a ações corretivas por forma a ultrapassar os desvios desfavoráveis que possam existir, quer porque se alteraram ou deixaram de existir os pressupostos em que se assentou a previsão levando ao ajustamento das previsões (orçamentos ajustados), quer porque a atuação dos gestores e da sua equipa de colaboradores não terá sido a mais adequada, pelo que deverá ser reequacionada”.

Os desvios orçamentais são obtidos através da comparação dos valores orçamentados com os valores reais obtidos. Segundo Caiado (2015) e Ferreira *et al.* (2014), os desvios podem ser calculados de duas formas diferentes:

$$\text{Desvios} = \text{valores reais} - \text{valores orçamentados}$$

$$\text{Desvios} = \text{valores orçamentados} - \text{valores reais}$$

Os desvios podem ser favoráveis ou desfavoráveis para empresa, dependendo do sinal obtido no cálculo efetuado e da natureza da respetiva componente. Assim, um desvio positivo nos rendimentos tem um significado contrário nos gastos.

Quanto menor o desvio, mais adequado é o orçamento. Quando se verificam desvios significativos, as responsabilidades são reportadas ao setor ou departamento responsável (Caiado, 2015).

Pereira e Franco (2000) e Franco *et al.* (2006) abordam a questão dos desvios indicando que estes são fixados em intervalos de controlo, com o objetivo de serem analisados apenas os desvios significativos. Esta abordagem é denominada de gestão por exceção. Os desvios significativos são analisados de forma a conhecerem-se as suas causas e se desenvolverem ações corretivas.

Segundo Caiado (2015), na origem dos desvios encontram-se os seguintes fatores: i) má afinação de máquinas; ii) fraca qualidade de materiais; iii) boa ou má afetação dos funcionários; iv) qualidade da gestão dos aprovisionamentos, suscetível de criar ruturas e de aquisição de materiais não adequados à produção; v) fabrico em séries pequenas, o que condiciona o rendimento; vi) má estimativa dos padrões, o que levanta o problema da sua revisão.

Autores como Ahsan e Gunawan (2010) e Cantarelli *et al.* (2012) defendem que o aumento ou a diminuição dos custos e a alteração no tempo de concretização dos objetivos propostos são também fatores importantes para explicar as causas dos desvios orçamentais. O aumento dos custos e do tempo são falhas catastróficas que continuam a alarmar o mercado, tanto para as organizações privadas, como para as públicas (Calisir e Gumussoy, 2005).

Capítulo 4 – A análise de desvios orçamentais na Heatermec, Lda.

Neste capítulo será efetuada uma análise aos desvios orçamentais apresentados pela Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017⁴. O objetivo deste estudo é identificar os principais desvios orçamentais e investigar as causas dos mesmos.

A elaboração do orçamento na Heatermec, Lda. ocorre no quarto trimestre, sendo este planeado para doze meses. A elaboração do mesmo é da responsabilidade da Diretora Administrativa e Financeira em conjunto com o consultor da empresa. A elaboração do orçamento anual começa com o orçamento do volume de negócios e tem por base a sazonalidade dos anos anteriores e os valores reais obtidos até à data de construção do orçamento.

Este estudo tem por base a análise das rubricas da DR. No caso da Heatermec, Lda., as rubricas estudadas pertencem aos seguintes grupos: rendimentos operacionais, gastos operacionais e gastos financeiros.

Em relação aos rendimentos operacionais, foram analisadas as seguintes rubricas: o volume de negócios e os outros rendimentos e ganhos. No que respeita aos gastos operacionais, foram analisados o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), os FSE, os gastos com o pessoal e as amortizações e depreciações. Os restantes gastos operacionais não são analisados neste estudo porque têm um peso diminuto no total dos gastos. Os gastos financeiros também são analisados ao longo deste estudo, contrariamente aos rendimentos financeiros. Relativamente aos rendimentos financeiros, estes não mereceram uma análise neste estudo porque não foram alvo de previsões e porque os mesmos não se encontram refletidos na DR para os respetivos períodos de estudo.

A diferença entre os rendimentos operacionais e os gastos operacionais dá origem ao resultado operacional. A soma algébrica do resultado operacional com os rendimentos e gastos financeiros dá origem ao resultado antes de impostos. Com estes dados, consegue-se calcular o imposto sobre o rendimento coletivo (IRC) e o resultado líquido do período.

⁴ Os dados utilizados neste estudo não correspondem aos valores reais que foram orçamentados, nem aos valores efetivamente realizados, como forma de salvaguardar a confidencialidade.

No entanto, estas rubricas (resultado operacional e resultado antes de impostos) não serão apresentadas, procedendo-se diretamente à análise do resultado líquido do período.

Por último, importa referir que no presente estudo foram usadas duas fórmulas para calcular os respetivos desvios orçamentais:

$$\text{Desvio absoluto} = \text{valor real} - \text{valor orçamentado}$$

$$\text{Desvio relativo} = \frac{\text{valor real} - \text{valor orçamentado}}{\text{valor orçamentado}}$$

No caso dos rendimentos, o sinal positivo indica que o desvio é favorável e o sinal negativo indica o oposto.

Relativamente aos gastos, o sinal positivo indica que o desvio é desfavorável e o sinal negativo indica o contrário.

4.1. Resultado líquido

A tabela 1 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados no resultado líquido da Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 1 - Resultado líquido orçamental e real

Resultado líquido (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	19 620 €	-17 726 €	-37 346 €	-190%
2º semestre 2016	17 520 €	21 524 €	4 004 €	23%
1º semestre 2017	20 685 €	6 945 €	-13 740 €	-66%

Fonte: elaboração própria

Fazendo uma análise à tabela 1, é possível perceber que os desvios orçamentais, quer favoráveis, quer desfavoráveis, são elevados. Os desvios apresentados no resultado líquido são consequência dos desvios nos rendimentos operacionais e nos gastos operacionais e financeiros, apresentados mais abaixo neste capítulo.

No entanto, torna-se importante referir que no 2º semestre de 2016 e no 1º semestre de 2017 o resultado líquido é positivo. Contudo, o 1º semestre de 2016 apresenta um resultado líquido negativo.

4.2. Volume de negócios

A tabela 2 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados no volume de negócios da Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 2- Volume de negócios orçamental e real

Volume de negócios (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	189 375 €	143 315 €	-46 060 €	-24%
2º semestre 2016	208 125 €	276 524 €	68 399 €	33%
1º semestre 2017	247 500 €	211 023 €	-36 477 €	-15%

Fonte: elaboração própria

Observando a tabela 2, é possível verificar que a empresa apresenta um desvio favorável no 2º semestre de 2016, mas nos restantes semestres os desvios foram desfavoráveis. No 2º semestre de 2016 encontra-se o maior desvio dos semestres em estudo (33%).

Na elaboração do orçamento do volume de negócios na empresa é tida em conta a sazonalidade dos anos anteriores e os valores reais obtidos até à data de construção do orçamento. Tem-se verificado ao longo dos anos na empresa que o seu volume de negócios é maior no segundo semestre comparativamente ao primeiro, e é maioritariamente com base nesta tendência que a empresa elabora o orçamento do volume de negócios⁵. Deste modo, a empresa não está a ter em consideração os fatores externos que possam vir a afetar a sua atividade e este comportamento dá origem aos desvios apresentados na tabela 2.

4.3. Outros rendimentos e ganhos

A tabela 3 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados nos outros rendimentos e ganhos da Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

⁵ Informação obtida em entrevista com o consultor da empresa.

Tabela 3 - Outros rendimentos e ganhos orçamentais e reais

Outros rendimentos e ganhos (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	1 350 €	329 €	-1 021 €	-76%
2º semestre 2016	1 350 €	7 553 €	6 203 €	459%
1º semestre 2017	1 350 €	777 €	-573 €	-42%

Fonte: elaboração própria

A tabela 3 mostra que a empresa obteve um desvio favorável no 2º semestre de 2016, enquanto que nos restantes semestres apresentou desvios desfavoráveis. No 2º semestre de 2016 encontra-se o maior desvio dos semestres em estudo (459%).

A empresa não tem rigor na orçamentação desta rubrica e estabeleceu um valor fixo para possíveis rendimentos e ganhos. Devido a este cenário poderão verificar-se, quer desvios favoráveis, quer desvios desfavoráveis.

Importa referir que os valores reais relativos ao 1º semestre de 2016 e 1º semestre de 2017 dizem respeito fundamentalmente a descontos de pronto pagamentos obtidos. O valor real apresentado no 2º semestre de 2016 deve-se a um ganho obtido na alienação de um ativo fixo.

4.4. Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC)

A tabela 4 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados no CMVMC da Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 4 - CMVMC orçamentais e reais

CMVMC (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	75 750 €	50 512 €	-25 238 €	-33%
2º semestre 2016	83 250 €	141 646 €	58 396 €	70%
1º semestre 2017	112 375 €	87 222 €	-25 153 €	-22%

Fonte: elaboração própria

O orçamento do CMVMC é realizado com base no orçamento do volume de negócios. Observando a tabela 4 é possível constatar que a empresa apresenta um desvio

desfavorável no 2º semestre de 2016. Este desvio é uma consequência do aumento do volume de negócios o que levou a que houvesse a necessidade de comprar mais materiais para se incorporarem na produção e manutenção de equipamentos térmicos.

Por sua vez, verificam-se desvios favoráveis no 1º semestre de 2016 e no 1º semestre de 2017, refletindo uma menor necessidade de aquisição de materiais resultante de um volume de negócios menor do que o previsto.

4.5. Fornecimentos e serviços externos (FSE)

A tabela 5 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados nos FSE na Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestre de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 5 - FSE orçamentais e reais

FSE (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	41 663 €	66 999 €	25 336 €	61%
2º semestre 2016	45 788 €	67 535 €	21 747 €	47%
1º semestre 2017	55 000 €	48 197 €	-6 803 €	-12%

Fonte: elaboração própria

Também a elaboração do orçamento dos FSE teve subjacente o volume de negócios. Observando a tabela 5 é possível constatar que a empresa apresenta desvios desfavoráveis no 1º e 2º semestres de 2016. O 1º semestre de 2017 caracteriza-se pela existência de um desvio favorável. O maior desvio em estudo encontra-se no 1º semestre de 2016.

O desvio desfavorável apresentado no 2º semestre de 2016 é uma consequência do aumento do volume de negócios, uma vez que, aumentaram os gastos associados com o mesmo, como por exemplo, os gastos de transporte de mercadorias, a eletricidade e a subcontratação. A mesma análise poderá ser efetuada para o desvio favorável apresentado no 1º semestre de 2017, mas em sentido contrário.

Em relação ao desvio apresentado no 1º semestre de 2016, este reflete os gastos associados com a mudança de instalações da Heatermec, Lda., nomeadamente, o gasto no transporte de equipamentos e infraestruturas para as novas instalações.

4.6. Gastos com o pessoal

A tabela 6 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados nos gastos com o pessoal na Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 6 - Gastos com o pessoal orçamentados e reais

Gastos com o pessoal (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	45 000 €	40 959 €	-4 041 €	-9%
2º semestre 2016	54 375 €	46 755 €	-7 620 €	-14%
1º semestre 2017	51 750 €	64 063 €	12 313 €	24%

Fonte: elaboração própria

Olhando para a tabela 6 é possível verificar que a empresa apresenta desvios favoráveis no 1º e 2º semestres de 2016 e um desvio desfavorável no 1º semestre de 2017. O maior desvio em estudo encontra-se no 1º semestre de 2017 (14%).

O desvio favorável apresentado no 1º semestre de 2016 é consequência da saída de dois funcionários da empresa.

O orçamento correspondente ao 2º semestre de 2016 foi efetuado tendo por base uma perspetiva de solidificação da estrutura de recursos humanos, no entanto, não foi possível contratar recursos humanos que conseguissem satisfazer a empresa em termos técnicos tendo-se optado pela subcontratação. Este facto explica o desvio positivo apresentado.

O desvio desfavorável apresentado no 1º semestre de 2017 deve-se fundamentalmente à contratação de dois colaboradores, ao agravamento do seguro de acidentes de trabalho resultante de dois sinistros no ano anterior e a gastos com formações.

4.7. Amortizações e depreciações

A tabela 7 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados nas amortizações e depreciações dos ativos da Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 7 - Amortizações e depreciações orçamentais e reais

Amortizações e depreciações (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	1 894 €	1 453 €	-441 €	-23%
2º semestre 2016	2 081 €	2 758 €	677 €	33%
1º semestre 2017	1 575 €	1 856 €	281 €	18%

Fonte: elaboração própria

Como se pode observar na tabela 7, a empresa apresenta desvios desfavoráveis no 2º semestre de 2016 e no 1º semestre de 2017. Estes desvios são o resultado de uma depreciação de ativos maior do que a esperada.

No 1º semestre de 2016 verifica-se a existência de um desvio favorável já que as depreciações dos ativos foram menores que as previstas. No 2º semestre de 2016 encontra-se o maior desvio em estudo (33%).

4.8. Gastos financeiros

A tabela 8 apresenta os desvios orçamentais (absolutos e relativos) observados nos gastos financeiros na Heatermec, Lda. relativamente ao 1º e 2º semestres de 2016 e 1º semestre de 2017.

Tabela 8 - Gastos financeiros orçamentais e reais

Gastos financeiros (Mês)	Orçamento	Real	Desvio absoluto	Desvio relativo
1º semestre 2016	1 894 €	989 €	-905 €	-48%
2º semestre 2016	2 081 €	2 884 €	803 €	39%
1º semestre 2017	1 350 €	650 €	-700 €	-52%

Fonte: elaboração própria

Observando a tabela 8, é possível verificar que a empresa apresenta desvios favoráveis no 1º semestre de 2016 e no 1º semestre de 2017, uma vez que, o montante de financiamento foi menor que o previsto.

No entanto, o 2º semestre de 2016 caracteriza-se pela existência de um desvio desfavorável. Este desvio deve-se ao facto de a empresa ter contraído um novo empréstimo o que resultou em gastos com abertura de crédito (comissões de abertura, entre outros).

No 1º semestre de 2017 encontra-se o maior desvio em estudo (-52%).

Capítulo 5 – Análise crítica e conclusões

O estágio curricular desenvolvido na Heatermec, Lda. permitiu o primeiro contacto com o mercado do trabalho, onde não só foram colocados em prática conhecimentos, como foram melhoradas e desenvolvidas novas competências.

As tarefas realizadas durante o período de estágio permitiram o uso e a aplicação de conhecimentos adquiridos em disciplinas frequentadas ao longo do percurso académico na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, nomeadamente Contabilidade Financeira I e Contabilidade Financeira II.

Com o estágio foram melhoradas e adquiridas competências quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Das competências melhoradas são de destacar: a comunicação, a capacidade de gestão do tempo, a capacidade de resposta a determinados problemas e a experiência ao nível de informática, nomeadamente no que diz respeito ao *Microsoft Excel*. Das competências adquiridas são de salientar: o conhecimento inerente às tarefas desempenhadas, o conhecimento decorrente da utilização do programa *Primavera Starter Plus* e a conquista de métodos e organização de trabalho.

Um dos pontos valorizados no que respeita à empresa foi o facto de esta não fazer distinção entre estagiários e colaboradores, o que resultou numa maior autonomia e sentido de responsabilidade. Foi também dada a liberdade de colocar questões, expressar opiniões e apresentar ideias. É de salientar ainda a positiva integração no grupo de trabalho onde a entajuda e o companheirismo estiveram sempre presentes.

Em relação às tarefas desenvolvidas, estas não seguiram rigorosamente o plano de estágio estabelecido no protocolo do estágio curricular. O registo de guias no programa informático, a apresentação de saldos de inventários e o apoio na relação com o Estado e bancos, foram tarefas que acabaram por não ser executadas. Em contrapartida, foram realizadas outras tarefas com o intuito de responder às necessidades da empresa, tais como, a elaboração de um manual de acolhimento e a realização de notas informativas.

Penso que a minha contribuição para a Heatermec, Lda. foi bastante positiva, uma vez que me mostrei sempre disponível para desempenhar todas as tarefas propostas com empenho e profissionalismo. Por outro lado, com a minha presença, foi possível a divisão de tarefas no DAF o que resultou numa melhoria na forma como as mesmas eram executadas.

Concluindo, os estágios curriculares são uma importante ferramenta para o desenvolvimento de competências específicas e transversais dos futuros profissionais, possibilitando um contacto mais próximo da realidade profissional. Assim sendo, o estágio na Heatermec, Lda. foi fundamental na medida em que moldou a estudante numa futura profissional com mais experiência, capacidades e conhecimentos.

Através do estudo realizado sobre a análise aos desvios orçamentais na Heatermec, Lda., foi possível perceber que a empresa apresenta desvios significativos. Os desvios apresentados são o resultado da falta de rigor na orçamentação.

Uma empresa, ao elaborar o orçamento, não deve guiar-se maioritariamente pela sazonalidade dos anos anteriores. As empresas são condicionadas pelo ambiente externo e, portanto, torna-se de extrema importância fazer estudos de mercado para uma melhor orçamentação. “Só um adequado estudo de mercado pode revelar com maior exatidão qual a evolução futura da procura de bens e serviços que a organização oferece” (Martins *et al.*, 2016).

Por outro lado, para que haja um maior rigor na orçamentação seria necessária a participação dos Diretores dos respetivos departamentos na elaboração da mesma. Segundo Franco *et al.* (2006), Anthony e Govindarajan (2007) e Caiado (2015), para os orçamentos proporcionem uma ação eficaz, é necessário que os mesmos sejam elaborados e discutidos com os diversos responsáveis da empresa. Deste modo, a elaboração do orçamento participativo torna-se essencial, uma vez que permite reduzir erros ou conflitos criados pela falta de informação ou de capacidades.

Por último, é também necessário que a empresa faça revisões e ajustes ao orçamento de forma contínua e para períodos inferiores (semestres) de forma a possibilitar o respetivo ajustamento. “Quando se verificam mudanças substanciais nas estimativas durante um período orçamental, os orçamentos devem ser revistos para dar consistência a tais mudanças” (Caiado, 2015).

Lista de referências bibliográficas e webgrafia

Ahsan, K. & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. (12^a ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Blocher, E. J., Chen, K. H. & Lin, T. W. (2002). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. (2^a ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Caiado, A. C. P. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. (8^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Calisir, F. & Gumussoy, C. (2005). Determinants of budget overruns on IT projects. *Technovation*, 25(6), 631-636.

Cantarelli, C. C., Wee, B. V., Molin, E. J. E. & Flyvbjerg, B. (2012). Different cost performance: different determinants?: The case of cost overruns in Dutch transportation infrastructure projects. *Transport Policy*, 22, 88-95.

Drury, C. (2008). *Management and Cost Accounting*. (7^a ed.). London: South-Western.

Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.

Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting Organizations and Society*, 8, 153-169.

Franco, V. S., Oliveira, A. V., Jesus, M. A., Morais, A. I., Major, M. J., Serrasqueiro, R. & Oliveira, B. J. (2006). *Contabilidade de Gestão: Volume II – Orçamento anual e instrumentos de avaliação do desempenho organizacional*. Lisboa: Publisher Team.

Garrison, R. H., Noreen, E. W. & Brewer, P. C. (2010). *Managerial Accounting*. (13^aed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

IPN: Instituto Pedro Nunes “Incubadora de Empresas” <https://www.ipn.pt/incubadora> [9 de junho de 2017]

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (10ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Margerin, J. (1991). *A Gestão Orçamental – como torná-la um utensílio de gestão*. Lisboa: Ediprisma – Edições em Gestão, Lda.

Martins, A., Cruz, I., Augusto, M., Silva, P. P. & Gonçalves, P. G. (2016). *Manual de Gestão Financeira Empresaria.l* (2ªed.). Lisboa: Escolar Editora.

Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Pereira, C. A. C. & Franco, V. D. S. (2000). *Contabilidade Analítica* (6ªed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Sá, J. P. (2017). *Como elaborar o orçamento de uma empresa*. Bnomics.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ªed.). Lisboa: Escolar Editora.

Wooldridge, S., Garvin, M. & Miller, J. (2001). Effects of accounting and budgeting on capital allocation for infrastructure projects. *Journal of management in Engineering*, 17, 86-94.