



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO ORÇAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO PARA UMA ENTIDADE DO SETOR NÃO LUCRATIVO (ESNL)

Tiago Manuel Coelho Almeida

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças orientado pela Professora Doutora Liliana Marques Pimentel e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Setembro de 2019

Agradecimentos

A realização deste relatório, é um marco pessoal do qual me orgulho e exigiu muito trabalho e dedicação da minha parte, mas só foi possível devido ao apoio de determinadas pessoas, que me ajudaram nos momentos mais complicados, como tal, tenho de prestar o meu reconhecimento e gratidão a todos os que me deram um grande contributo neste percurso.

Desde logo, começar por agradecer aos principais pilares desta conquista, que são sem dúvida os meus pais, pois deram-me a oportunidade de concretizar o meu percurso académico, sempre com palavras de motivação e incentivo, e pela estabilidade que me proporcionaram. Uma palavra de agradecimento à minha irmã, por me ter sempre ajudado através da sua experiência adquirida no seu percurso académico recente e por todo o auxílio que me foi dando ao longo do mesmo.

À Professora Doutora Liliana Pimentel, minha orientadora académica, uma palavra de gratidão, pela disponibilidade e todo o suporte demonstrados ao longo da realização do relatório.

À M.M.F, que me permitiu a realização deste estágio curricular, pela oportunidade que me deram de obter experiência profissional, em especial ao Doutor João Pedro, meu supervisor na entidade acolhedora, pela constante atenção, disponibilidade e apoio prestados durante o tempo de estágio, para além da confiança que sempre demonstrou nas minhas capacidades.

Por último, mas não menos importante, relembro ainda com bastante apreço, a participação essencial dos meus amigos, que sempre me incentivaram a não desistir, tendo em diversos momentos servido de suporte ao longo desta etapa decisiva.

A todos, um obrigado!

Resumo

O controlo de gestão, tem um papel relevante na gestão empresarial, por forma a atingir os objetivos estratégicos de uma organização desempenhando um papel fundamental para qualquer empresa. A sua implementação permite a definição de objetivos e metas que suportam o plano de ação da empresa.

O controlo orçamental é um dos instrumentos de gestão existentes que observa a evolução dos resultados económico-financeiros e tem por base a informação contabilística. É também um dos instrumentos que permite acompanhar os objetivos estipulados e os respetivos meios de os atingir, estando estes definidos no plano e no orçamento, apesar de apresentar algumas limitações dado que dá demasiada relevância aos aspetos financeiros da empresa, o que faz com que o desempenho dos responsáveis seja algo limitado, bem como os resultados da organização e a apresentação da informação é essencialmente de cariz contabilístico e apresenta algum atraso, no que concerne à ineficácia da análise dos desvios e para a tomada de medidas corretivas.

O principal objetivo deste relatório é apresentar uma visão simples e clara desta temática e fazer uma ligação com uma tarefa, que realizei na empresa e em que a posso relacionar com a parte teórica da temática desenvolvida. Escolhi este tema pois considero que esta temática é fundamental para o bom desempenho de uma empresa e também pelo facto de ter tido contacto com os seus aspetos práticos e achei bastante interessante o acompanhamento de grande parte do processo durante a realização do estágio.

A aplicação do instrumento de controlo de gestão no estudo de caso efetuado, permitiu chegar a algumas conclusões relativamente à associação. Através da análise económico-financeira realizada conclui-se que a associação é financeiramente equilibrada dado que não gasta mais do que recebe. Também se conclui pela análise que se a empresa fechar no imediato, não tem dinheiro para pagar indemnizações aos seus funcionários, sendo um ponto negativo. No geral, a análise feita a alguns indicadores importantes relativos a 2017 e 2018, permitiu verificar que a associação, apresenta uma boa solidez financeira e está solvente do ponto de vista económico dado que os fundos patrimoniais garantem a liquidação do seu passivo.

PALAVRAS-CHAVE: Controlo de Gestão; Controlo Orçamental; Instrumentos de Gestão.

Abstract

Management control has a relevant role in business management to achieve the strategic goals of an organization, playing a key role for any company. It's implementation allows the definition of objectives and goals that support the company's action plan.

Budgetary control is one of the existing management tools that monitors the evolution of economic and financial results and is based on accounting information. It is also one of the instruments that allows the objectives to be set and the means of achieving them, which are defined in the plan and the budget, although it has some limitations as it gives too much importance to the financial aspects of the company, which makes the performance of those responsible is somewhat limited, as well as the results of the organization and the presentation of information is essentially of an accounting nature and presents some delay as regards the ineffectiveness of deviation analysis and corrective action.

The main objective of this report is to present a simple and clear view of this subject and to make a connection with a task, which I performed in the company and in which i can relate it to the theoretical part of the developed theme. I chose this theme because i consider that this theme is fundamental for the good performance of a company and also because it had contact with it's practical aspects and I found it very interesting to follow the process during the internship.

The application of the management control instrument to the case study made it possible to draw some conclusions regarding the association. From the economic and financial analysis carried out it is concluded that the association is financially balanced as it does not spend more than it receives. It also concludes from the analysis that if the company closes immediately, it has no money to pay compensation to it's employees, which is a negative point. Overall, the analysis of some important indicators for 2017 and 2018 showed that the association has good financial strength and is economically solvent since equity guarantees the settlement of its liabilities.

KEYWORDS: Management Control; Budgetary Control; Management Instruments.

Siglas

AFT – *Ativo Fixo Tangível*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – *Código de Classificação das Atividades Económicas*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações)

IRS – *Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares*

IVA – *Imposto Sobre o Valor Acrescentado*

NCRF-ESNL – *Normas contabilísticas e de Relato Financeiro para as Entidades do Setor Não Lucrativo*

PTI – *Preços de Transferência Interna*

SNC – *Sistema de Normalização Contabilística*

TDB – *Tableau de Bord*

Listagem de Figuras e Tabelas

Figuras

Figura 1 – Ferramentas de Controlo de Gestão

Tabelas

Tabela 1 – Volume de Negócios da M.M.F

Tabela 2 – Análise Económica e Financeira da M.M.F

Tabela 3 – Rácios Económico-Financeiros

Tabela 4 – Análise SWOT

Tabela 5 – Membros dos Órgãos Sociais - Associação Beta

Tabela 6 – Total dos rendimentos anuais, estimados e reais - Associação Beta

Tabela 7 – Despesas principais anuais, estimadas e reais - Associação Beta

Tabela 8 – Total de outras despesas anuais, estimadas e reais - Associação Beta

Tabela 9 – Total Orçamental - Associação Beta

Tabela 10 – Comparativo orçamental anual – Associação Beta

Tabela 11 – Demonstração de Resultados de 2017 e 2018 – Associação Beta

Tabela 12 – Balanço de 2017 e 2018 – Associação Beta

Tabela 13 – Rácios financeiros de 2017 e 2018 – Associação Beta

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract	4
Siglas	5
Listagem de Figuras e Tabelas.....	6
Índice.....	7
Introdução	9
Parte I: Apresentação da M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda	11
1.1 Evolução Histórica.....	11
1.2 Estratégia, Missão, Visão, Valores.....	12
1.3 Volume de Negócios.....	12
1.4 Análise Económica e Financeira da M.M.F	112
1.5 Análise SWOT.....	12
2. O Estágio Curricular	17
2.1 Objetivos do Estágio.....	17
2.2 Descrição das atividades desenvolvidas	18
2.3 Análise Crítica.....	21
Parte II: Enquadramento do Controlo do Gestão	23
1. Controlo de Gestão.....	23
2. Os 8 princípios do Controlo de Gestão.....	24
3. Instrumentos de Controlo de Gestão	24
3.1. Instrumentos de Pilotagem	25
3.1.1. Plano operacional	26
3.1.2. Orçamento.....	26
3.1.3. Controlo orçamental	28
3.1.4. Tableau de bord.....	30
3.1.5. Balanced scorecard	32
3.2. Instrumentos de comportamento	33
3.2.1. Organização em centros de responsabilidade	34

3.2.2. Avaliação do desempenho de cada centro de responsabilidade.....	35
3.2.3. Implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI)	35
3.3. Instrumentos de diálogo	36
Parte III: Enquadramento do tema na M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda.	38
1. Controlo orçamental numa empresa sem fins lucrativos	38
2. Apresentação da associação	38
3. Enquadramento da tarefa realizada com a teoria.....	41
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53
Anexos.....	55
Anexo I	56
Anexo II	57
Anexo III	58
Anexo IV	59
Anexo V	60
Anexo VI	74

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do ciclo de estudos do Mestrado em Contabilidade e Finanças da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, com vista à obtenção do grau de Mestre.

O estágio curricular decorreu na empresa Maria Manuela Ferreira – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda. situada em Viseu, cuja atividade principal é a prestação de serviços de Contabilidade, sendo esta a área onde o mesmo incidiu. O estágio iniciou-se a 11 de setembro de 2018, terminando a 18 de janeiro de 2019, com uma duração de aproximadamente 700 horas.

A “M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda.” situada em Viseu, tem como principal atividade a prestação de serviços de contabilidade e visa o desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas, apostando numa perspetiva distinta no mercado, que consiste na criação de algumas parcerias com empresas, sendo esta a sua principal “filosofia”.

Neste relatório pretende-se abordar e analisar a temática de Controlo de Gestão, um tema extenso e abrangente, ramificando-se pelas mais variadas vertentes da gestão de uma Organização. Num segundo momento será abordado o controlo orçamental, de uma forma mais aprofundada, de modo a interligar a componente teórica com a componente prática das tarefas que desempenhei no decurso do estágio.

Para um melhor entendimento desta temática e descrição do estágio, o presente relatório encontra-se dividido em três partes. Na parte I é apresentada a “M.M.F- Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda.”, através de um pequeno resumo da história da empresa, missão, visão, valores e estratégia da empresa e do volume de negócios da empresa nos últimos anos. Na parte seguinte serão analisados os objetivos do estágio, as tarefas realizadas tendo em conta esses mesmos objetivos, e, por último, uma análise crítica.

Na parte II será feita uma revisão da literatura e um enquadramento do tema sobre “controlo de gestão” e onde serão apresentados os instrumentos que dele fazem parte e algumas das etapas que constituem este processo, incluindo o controlo orçamental, instrumento este que será apresentado na parte III.

Por fim, na Parte III será feito um enquadramento do tema na “M.M.F”, será apresentado o processo de controlo orçamental aplicado a uma associação sem fins lucrativos, pela entidade de acolhimento deste estágio, e onde será enquadrada a teoria

acerca dessa temática, explicando os passos dados ao longo de todo o processo, focando a importância da existência do controle orçamental, para o bom desempenho das Organizações.

Parte I: Apresentação da M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda

A M.M.F – Engenharia e Gestão unipessoal, Lda. é uma sociedade por quotas que conta com um quadro técnico profissional que apoia as empresas nas áreas de contabilidade geral, analítica e financeira, auditoria e gestão, consultoria, elaboração de projetos económicos, desenvolvendo também planos de marketing, projetos de inovação e expansão para os seus clientes. Localiza-se na Quinta Santa Amélia, lote 12, R/C, Loja B, Viseu, com o CAE 71120 – C.A.E principal RV 3 e Capital Social 8.479,56 €.

A “M.M.F” conta com um parceiro chave, que é a empresa “Covisla – Construção Gestão e Engenharia, Lda “, com quem colabora, desenvolvendo diversos projetos comuns, noutra área de atuação, nomeadamente, atividades de engenharia e técnicas afins. Esta parceria consiste na participação em vários projetos acompanhando a realização das obras de uma forma frequente, fiscalizando o decurso dos trabalhos e da atuação do diretor de obra na prossecução das suas funções, emitindo as diretrizes necessárias ao cumprimento das normas legais e regulamentares em vigor.

I.1 Evolução Histórica

Na data da sua constituição, no dia 3 de novembro de 1997, a empresa contava com dois trabalhadores, estando orientada principalmente para as áreas de Engenharia e Gestão.

Desde o início da sua atividade, a “M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda”, começou a colaborar com a “Covisla – Construção Gestão e Engenharia, Lda”, da qual resultou uma parceria de longa data, com quase cerca de duas décadas de existência, onde cada uma das empresas contribui para o desenvolvimento de projetos de interesse comum.

I.2 Estratégia, Missão, Visão, Valores

A estratégia da “M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda.” passa por maximizar a rentabilidade económica e financeira das empresas a quem presta os seus serviços. Este objetivo é assegurado através do acompanhamento regular e sistemático aos seus clientes, tendo em conta as atividades das diversas empresas e a evolução do mercado em que operam.

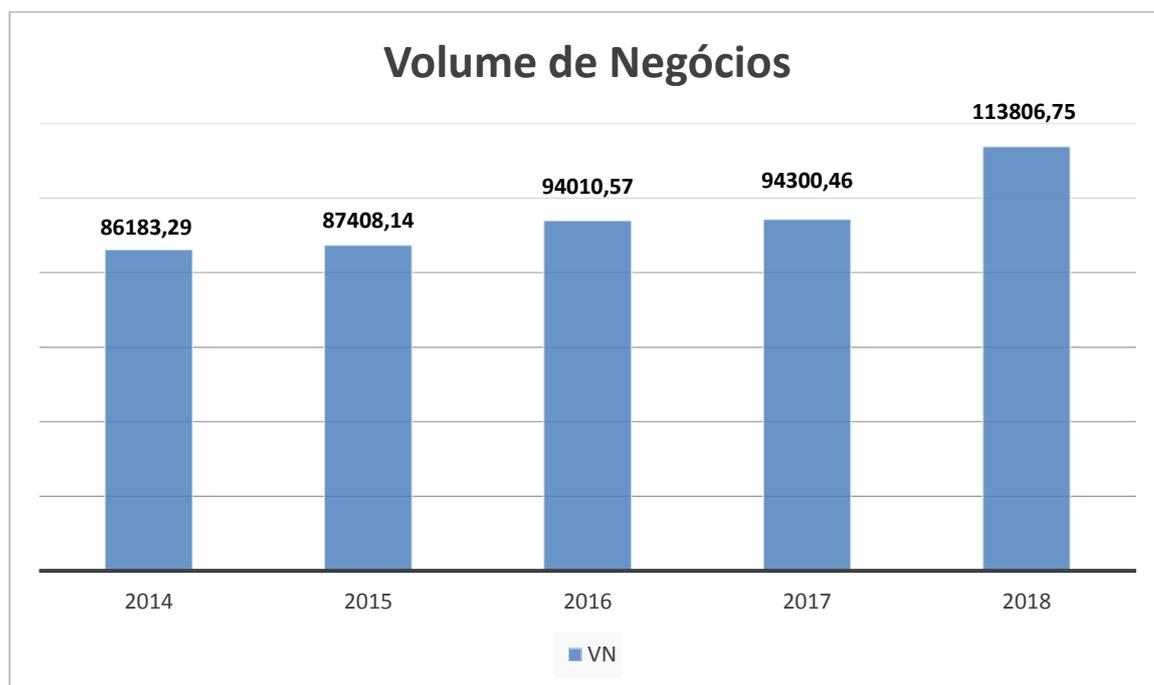
A sua missão consiste na prestação de serviços personalizados e de qualidade aos seus clientes na área da engenharia e da contabilidade e consultoria financeira.

A visão foca-se na satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros pela qualidade dos serviços prestados. Os seus valores passam pela disponibilidade constante, do reconhecimento de todo o profissionalismo e excelência colocados nos serviços que prestados e da sua eficiência, proporcionando uma grande confiança aos clientes em geral, nas capacidades da organização.

I.3 Volume de Negócios da M.M.F

Através da análise do gráfico da tabela 1, é possível verificar que o volume de negócios da empresa, nos últimos 5 anos, tem vindo a ter um crescimento sustentável. Tal deve-se ao facto de a empresa ter alcançado um elevado nível de credibilidade no mercado, ao fim de mais de 20 anos, e também ao crescimento do trabalho de consultoria externa e abertura de novas empresas.

Tabela 1 – Volume de negócios da M.M.F



Fonte – elaboração própria

I.4 Análise Económica e Financeira da M.M.F

Na tabela seguinte encontra-se a evolução da posição económica e financeira da M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda, relativamente aos últimos três anos:

Tabela 1 - Análise Económica e Financeira da M.M.F

		2016	2017	2018
DR	Volume de Negócios	94 010,57 €	94 300,46 €	113 806,75 €
	Res. Operacional	1 956,49 €	9 380,99 €	2 488,39 €
	Res. Líquido	-126,25 €	4 152,28 €	-892,96 €
Balço	Ativo	89 488,54 €	81 244,33 €	75 283,05 €
	Capital Próprio	30 912,68 €	35 064,96 €	27 098,28 €
	Passivo	58 575,86 €	46 179,37 €	48 184,77 €

Fonte: Elaboração Própria, com base nos relatórios de gestão

As vendas têm tido uma evolução positiva, tendo crescido ligeiramente de 2016 para 2017, sendo que houve um aumento mais significativo em 2018, tendo os valores aumentado de 94300,46€ para 113806,75€, que se pode justificar pela credibilidade alcançada pela empresa no mercado e também ao crescimento do trabalho de consultoria

externa e abertura de novas empresas. O Resultado Operacional aumentou muito significativa em 2017, passando do valor de 1956,49€ para 9380,99€, sendo que em 2018 teve um decréscimo acentuado para valores mais parecidos com o ano de 2016. Também o Resultado Líquido aumentou drasticamente em 2017, tendo passado de -126,25€ para 4152,28€, sendo que em 2018 se verificou um decréscimo significativo passando novamente para valores negativos.

Em relação ao Ativo, verifica-se uma diminuição desde 2016 até 2018, algo significativa, que se justifica pela diminuição dos valores relativos aos Ativos Fixos Tangíveis, especialmente no ano de 2018. O Capital Próprio aumentou ligeiramente em 2017, devido ao aumento do Resultado Líquido do Período, tendo diminuído significativamente em 2018. O Passivo diminuiu significativamente em 2017, que se pode justificar pela diminuição do valor dos financiamentos obtidos, tendo aumentado ligeiramente em 2018.

Concluindo, apresento na tabela 3 alguns rácios económico-financeiros que demonstram o bom desempenho da M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda., ao longo dos anos:

Tabela 3 - Rácios Económico-Financeiros

	2016	2017	2018
Solvabilidade	53%	76%	56%
Autonomia Financeira	35%	43%	36%
Liquidez Geral	1,43	1,32	1,06
Liquidez Imediata	0,38	0,47	0,04

Fonte: Elaboração Própria, com base nos relatórios de gestão

1.5 Análise SWOT

A análise SWOT, desenvolvida por Albert Humphrey, é considerada uma ferramenta que permite efetuar um diagnóstico estratégico da empresa, no meio em que está inserida. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT, é um acrónimo de “Strengths” (pontos fortes), “Weaknesses” (pontos fracos), “Opportunities” (oportunidades) e “Threats” (ameaças). Os pontos fortes e os pontos fracos integram o ambiente interno da empresa e devem ser vistos do ponto de vista da criação de valor para o cliente. Por sua vez, as ameaças e as oportunidades englobam os fatores externos da empresa, dado que pertencem ao grupo dos aspetos que a empresa não consegue controlar.

Contudo, a empresa deve conhecer o mercado e, conseqüentemente, aproveitar as oportunidades que surjam e tentar minimizar os efeitos negativos das ameaças.

A análise *SWOT* pretende, assim, transformar os pontos fracos em pontos fortes, e as ameaças em oportunidades, sem nunca esquecer a conservação dos pontos fortes e o aproveitamento das oportunidades.

Apresenta-se na tabela 4 a análise SWOT da M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda.:

Tabela 4 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Equipa formada por pessoas qualificadas, competentes, eficientes e eficazes • Boas relações com os clientes • Carteira de clientes conquistados e estáveis • Experiência reconhecida e notoriedade • Flexibilidade e rapidez na resolução de eventuais problemas relacionados com os clientes. • Boa reputação 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos colaboradores • Falta de divulgação das potencialidades da empresa
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do tecido empresarial da região • Aumento da densidade populacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada concorrência no setor • Outras empresas na área envolvente

Fonte: Elaboração Própria

Na análise ao ambiente interno surge como ponto forte o facto de a equipa ser formada por pessoas qualificadas, competentes, eficientes e eficazes. Também se podem realçar as boas relações tidas para com os clientes e a carteira de clientes conquistados e estáveis já existentes. A estes pontos fortes junta-se a experiência reconhecida e notoriedade apresentada pela empresa no setor de atividade, demonstrada pelos anos em que já opera no setor, atendendo sempre às expectativas dos seus clientes. A flexibilidade e rapidez com resolve eventuais problemas relacionados com os clientes e a boa reputação que apresenta, são também pontos fortes de ressalvar.

Como desvantagem interna, pode apontar-se, a existência de poucos colaboradores, o que exige enorme esforço e dedicação por parte dos mesmos, em períodos de maior afluência e maior exigência de trabalho. Outro aspeto que pode ser considerado negativo, é o facto de haver pouca divulgação das potencialidades da empresa, que poderiam permitir um aumento da procura dos serviços prestados.

Passando a uma análise ao ambiente externo, as oportunidades da empresa poderão passar pelo desenvolvimento do tecido empresarial da região e o aumento da densidade populacional.

Como ameaças no meio envolvente da empresa, surgem a existência de outras empresas na área envolvente e a existência de elevada concorrência no setor de atividade da empresa.

Desta análise SWOT, conclui-se que a M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda., tem possibilidades de continuar a ter um crescimento sustentável no futuro, sendo titular de alguns pontos fortes e oportunidades que lhe proporcionam um estatuto de referência dentro do seu setor de atividade.

2. O Estágio Curricular

O estágio curricular decorreu no gabinete de contabilidade da “M. M. F. – Engenharia E Gestão Unipessoal, Lda.” no período de 11 de setembro de 2018 a 18 de janeiro de 2019, tendo sido realizadas grande parte das atividades inicialmente propostas pela entidade de acolhimento.

2.1 Objetivos do Estágio

O principal objetivo da realização do Estágio Curricular foi o de poder aplicar os conceitos e temáticas abordadas ao longo do meu percurso académico, num contexto profissional, enquadrando e interligando a teoria e prática adquirida, aplicando-a ao dia a dia empresarial. Para além desta componente, o facto do primeiro contacto com o mercado

de trabalho ser feito por via deste estágio poderá ser uma mais valia para a minha entrada no mercado de trabalho.

O plano de estágio foi dividido em quatro fases, com o principal intuito de me permitir ganhar uma maior autonomia nas áreas de contabilidade e gestão e financeira:

A primeira fase consistiu na aprendizagem relativa à forma como se organiza a contabilidade nos termos dos planos de contas oficialmente aplicáveis, desde a receção dos documentos, até ao seu arquivo, considerando também a classificação e registo.

O segundo passo foi a execução de práticas de controlo interno.

A terceira fase focou-se no apuramento de contribuições e impostos e preenchimento das respetivas declarações.

Por fim, a última fase teve como enfoque a preparação de informação contabilística para relatórios e análise de gestão.

2.2 Descrição das atividades desenvolvidas

O percurso na entidade de acolhimento iniciou-se com uma fase de integração, onde foi explicada a forma de trabalhar na empresa, e onde foi transmitida a importância das tarefas a realizar. Foi apresentado todo o processo desde a receção das faturas até ao seu lançamento. Neste sentido, serão explicadas, de uma forma mais detalhada, as atividades desenvolvidas.

- **Arquivo**

O arquivo, que é provavelmente uma das tarefas base da contabilidade, consiste na organização em pastas próprias, por ordem crescente de numeração dos documentos mensais ou trimestrais de uma empresa. Numa primeira fase, os clientes enviam os seus documentos contabilísticos para que possam ser tratados e contabilizados. Inicialmente, a tarefa na empresa passava por organizar os documentos contabilísticos das empresas, que ocorreram em determinado período de tempo e na separação dos respetivos diários, adaptados à realidade das diferentes empresas.

Neste processo, é fundamental assegurar que todos os documentos estão relacionados com a atividade da empresa, caso contrário, não poderão ser arquivados para posterior contabilização.

A “M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda.” organiza os documentos, regra geral, em cinco diários designados por “Vendas”, “Compras”, “Caixa”, “Bancos” e “Operações Diversas”.

No Diário Caixa é lançada toda a documentação cujo recebimento ou pagamento tenha movimentado dinheiro em caixa.

No Diário Bancos são colocados todos os documentos que implicavam a movimentação da conta bancária.

No Diário Compras encontravam-se todos os movimentos relacionados com a compra de matérias primas e de mercadorias que posteriormente seriam transformados e vendidos. Os documentos eram as faturas das respetivas transações, e as notas de crédito e de débito dos fornecedores.

No Diário Vendas, eram colocadas as faturas, as vendas a dinheiro e ainda as notas de crédito e de débito efetuadas pela empresa aos seus clientes.

Por fim, no Diário Operações Diversas, ficam guardados documentos igualmente importantes, mas que não se enquadram nos separadores diários anteriores.

- **Classificação e Registo de Documentos Contabilísticos**

Após o processo de organização dos documentos, o dossier está pronto a ser lançado na contabilidade. A “M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda.” utiliza o SAGE como programa informático, e é através deste que todo o suporte documental irá ser contabilizado. Para tal é importante fazer uma correta classificação dos documentos contabilísticos, sendo necessário conhecimento do código de contas a aplicar.

Este é um processo bastante exigente e rigoroso, dado que é um processo bastante repetitivo o que pode levar a erros no registo, colocando em causa a fiabilidade da informação produzida.

Esta é uma atividade que requer algum domínio dos conhecimentos teóricos, principalmente relacionados com as unidades curriculares de contabilidade e tributação, para uma boa execução das tarefas.

- **Práticas de Controlo Interno**

O controlo interno é um conjunto de procedimentos de gestão, realizados pela gerência e todos os colaboradores, de modo a atingir níveis de segurança elevados na Organização. Estas práticas têm como objetivo alcançar as metas estipuladas no que respeita à eficiência, eficácia e controlo das operações, garantido a apresentação do relato

da informação financeira de forma credível e fiável, em conformidade com leis e regulamentos aplicáveis nas matérias relevantes.

A prática mais usual na “M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda.”, é a reconciliação bancária, que é um procedimento que compara os movimentos registados no banco, através de um extrato bancário, com os movimentos realizados na contabilidade para o mesmo período de tempo.

Este é um procedimento relevante na verificação da ocorrência de eventuais erros no registo contabilístico. Os movimentos presentes quer no extrato bancário, quer nos registos contabilísticos, são transcritos para o programa Excel, com o intuito de encontrar divergências nesses registos, que assim poderão ser objeto de análise. Assim consegue-se perceber se os documentos estão em concordância, ou se será necessária a realização de ajustes.

- **Processamento de salários**

Outra das tarefas realizadas, foi o processamento de salários. Este é efetuado através do software SAGE, utilizado pela empresa, automatizando o processamento dos vencimentos, tornando o processo mais simples, reduzindo a risco de erros operacionais. Esta tarefa administrativa, está relacionada com a gestão dos recursos humanos.

Assim, na “M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda.” os clientes da empresa começam por enviar um mapa que contém dados de colaboradores como as férias, as baixas e as faltas, sendo registadas alterações verificadas mensalmente, no programa SAGE.

- **Apuramento de contribuições e impostos e preenchimento das respetivas declarações**

Uma das tarefas executadas durante o período na entidade de acolhimento, foi o apuramento do reembolso do IVA.

Para tal, inicialmente é necessário juntar todas as compras de um determinado fornecedor, por mês e por taxas de IVA (6%, 13%, 23%), somando então as bases de tributação e os respetivos valores do IVA dessas faturas, inserindo separadamente nos diferentes campos da página de reembolso do portal das finanças.

A seguir, é também necessário inserir o NIF do fornecedor indicando o mês e o ano de emissão da fatura (verificando sempre se o mês de emissão da fatura coincide com o mês em que foi lançada).

Ultrapassados todos os processos anteriores e introduzidos todos os dados, valida-se a declaração, e confirmam-se os valores do IVA pelas diferentes taxas, trimestres e campos das declarações periódicas. Para além do reembolso do IVA, também pude observar a entrega de declarações de IRS dos clientes do gabinete, a entrega das declarações de IVA trimestrais das empresas e realizar o preenchimento do modelo 22.

- **Preparação de informação contabilística**

Ultrapassados os procedimentos anteriores do arquivo, classificação e registo, e lançamento dos documentos contabilísticos no programa informático SAGE, e concluídos esses mesmos procedimentos, podemos extrair informação relativamente às empresas em questão, através de balanços, balancetes e Demonstrações de Resultados, que contêm informação detalhada acerca dos resultados das mesmas.

Através dessa extração e analisando toda a informação contida, são realizados os relatórios e feitas as análises de gestão.

2.3 Análise Crítica

A realização do estágio foi muito importante, pois fez com que começasse a perceber a utilidade de alguns conhecimentos teóricos que foram adquiridos ao longo do meu percurso académico.

A grande novidade com que tive que lidar na empresa, foi a utilização do software SAGE, algo com que nunca tinha trabalhado. É essencial que todas as operações sejam feitas com atenção ao processo, pois o mais pequeno erro numa das contas, afeta as contas finais. Ainda numa fase de adaptação, o procedimento que adotava era conferir os saldos das contas de compras e do IVA, ao fim de alguns lançamentos. Estando tudo em conformidade, prosseguia o processo até este estar concluído. Os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares de Contabilidade, Fiscalidade e Tributação da Despesa ajudaram-me bastante numa fase inicial.

As práticas de controlo interno, dada a sua importância, foram um processo que gostei de executar, dada a necessidade de apresentar o relato da informação financeira de uma forma credível e fiável. Através das reconciliações bancárias, comparando os extratos

bancários, com os movimentos realizados na contabilidade, para o mesmo período de tempo, conseguia verificar, a ocorrência de eventuais erros no registo contabilístico.

A participação no encerramento das contas das empresas acabou por não se verificar, por não se efetuar no mesmo período do estágio.

Algumas atividades que tive a oportunidade de observar e realizar foram a entrega de declarações de IRS dos clientes do gabinete, a entrega das declarações de IVA trimestrais das empresas o pedido do reembolso do IVA e o preenchimento do modelo 22.

Quanto à entidade de acolhimento tive a sorte de encontrar um ambiente de trabalho muito bom, onde os colaboradores tinham uma boa relação entre eles e com o patrão. A minha integração ocorreu de uma forma agradável, sendo que tive desde cedo uma relação muito boa com os restantes colaboradores, e com o meu orientador que me explicou como funciona a empresa e as atividades que iria executar. Considero, depois desta experiência, que um bom entendimento entre todos os colaboradores de uma empresa é essencial para uma maior produtividade da mesma.

Em suma, a realização deste estágio foi bastante benéfica para mim, e irá ajudar na minha integração no mercado de trabalho, sendo que aconselho a sua realização a todos os estudantes que estejam prestes a entrar no mercado de trabalho, pois irão estar mais preparados para abraçar os seus desafios profissionais.

Parte II: Enquadramento do Controlo de Gestão

I. Controlo de gestão

O controlo de gestão, através das suas inúmeras ferramentas, tem um papel fundamental na gestão empresarial por forma a atingir os objetivos estratégicos de uma organização. Através da sua implementação são definidos objetivos e metas que suportam todo o plano de ação da empresa.

O Controlo de Gestão é uma de três funções de planeamento e controlo presentes na maioria das empresas, a par da formulação estratégica e do controlo de tarefas.

“O controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony e Govindarajan, 2007:17)

O sistema utilizado pelos gestores para controlar as atividades na organização é denominado por sistema de controlo de gestão (Anthony e Govindarajan, 2007). Este engloba um conjunto de atividades e instrumentos, mas a sua utilização deve ser adaptada à realidade de cada organização no que toca à sua dimensão, negócio ou cultura organizacional.

Jordan et al. (2015, p.30) acrescentam que o controlo de gestão é “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.”

Horngren, et al. (2015) consideram ainda o controlo de gestão como um processo de medição, análise e reporte de informação financeira e não financeira, para ajudar os gestores a tomarem decisões de forma a cumprirem os objetivos da organização. Os autores complementam referindo também que os gestores usam essas informações para desenvolver, comunicar e implementar a estratégia e ainda para coordenar e avaliar a performance da organização.

Podemos afirmar depois de analisadas estas definições que os responsáveis pelo processo devem compreender a realidade da organização desde a sua missão aos objetivos estratégicos, mas devem ter em conta as necessidades de cada gestor e da organização em geral. Este processo vai-se desenvolvendo e adaptando à medida que a organização vai evoluindo, dado este ser um processo que é realizado ao longo do tempo.

2. Os 8 princípios do controlo de gestão

Para Jordan *et al.* (2015), um sistema de controlo de gestão deve seguir os seguintes princípios:

- Os instrumentos do controlo de gestão têm que ter em conta quer os objetivos de natureza financeira quer os de natureza não financeira;
- Tem que haver descentralização, delegação e responsabilização;
- Deve haver uma convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- Os instrumentos de controlo de gestão não se devem resumir a meros documentos ou burocracias;
- Tratar da informação de gestão histórica, mas, sobretudo focalizar-se no futuro;
- Influenciar os comportamentos das pessoas;
- Englobar um sistema de incentivos e premeio, mas também de sanções;
- Os operacionais são os atores de primeira linha em oposição aos Controllers.

3. Instrumentos de controlo de gestão

Os instrumentos de controlo de gestão devem dar resposta às várias necessidades de uma organização e são elementos fundamentais no apoio aos gestores, para que os objetivos possam ser determinados e aceites, e assim se possa encontrar a melhor forma de os alcançar e que o acompanhamento e avaliação dos resultados possa levar a uma gestão mais eficaz.

Para desenvolver um sistema de controlo de gestão são necessários instrumentos que se adaptem às características e filosofia adotadas pela organização, assim como a forma de atuar dos seus gestores. Os instrumentos necessários ao controlo de gestão articulam todo o processo de fixação de objetivos, planeamento e acompanhamento dos resultados obtidos.

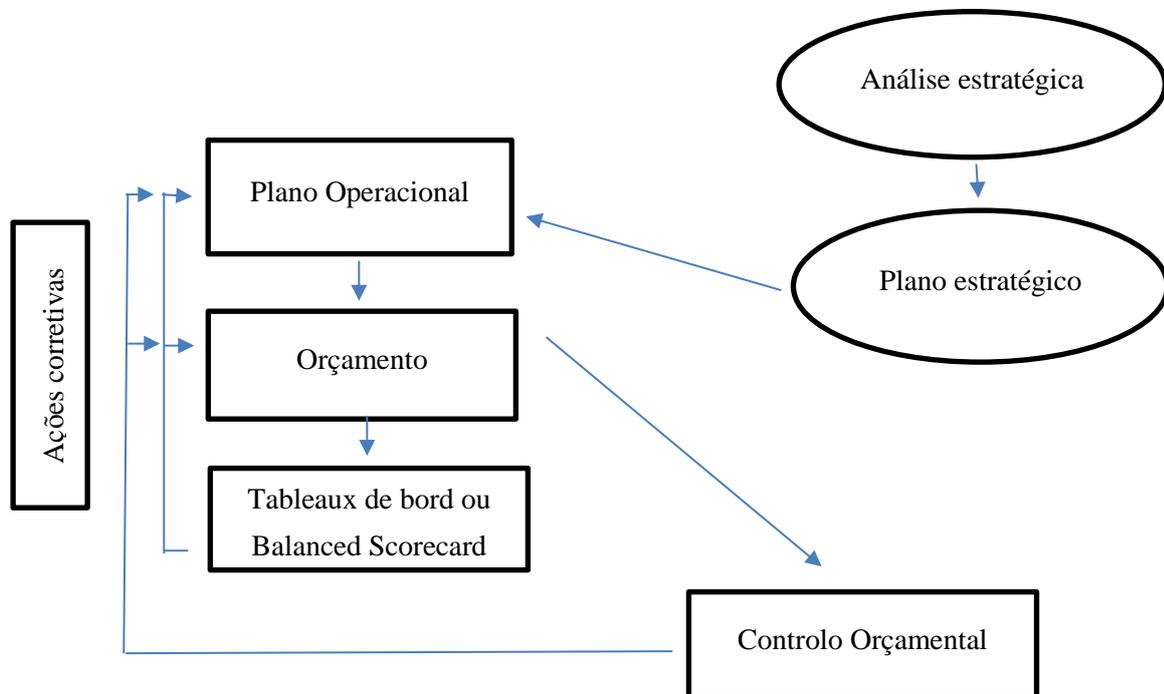
Segundo Jordan *et al.* (2015), os instrumentos de gestão são os seguintes:

- Instrumentos de Pilotagem;
- Instrumentos de Orientação de Comportamento;
- Instrumentos de Diálogo.

3.1. Instrumentos de Pilotagem

Para Jordan et al. (2015), estes instrumentos são aqueles que permitem aos gestores a fixação de objetivos, planear, acompanhar resultados e atuar através de ações corretivas que permitam o melhoramento do desempenho da organização. Os instrumentos de pilotagem existentes e no qual se baseiam os gestores são o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental, o tableau de bord e o balanced scorecard. Estes instrumentos são importantes pois permitem um acompanhamento atempado das ações a praticar para que se possam alcançar todos os objetivos estipulados pela organização.

Figura 2 - Ferramentas do controlo de gestão



Fonte: Jordan, *et al.* (2015, p.42)

3.1.1. Plano operacional

O plano operacional consiste na concretização da estratégia que foi definida no plano estratégico, atendendo às ameaças e oportunidades diárias da empresa. O plano estratégico resulta da necessidade de compreender qual o melhor sistema de controlo de gestão a implementar na organização, tendo em conta as características específicas da mesma que conduz à definição dos objetivos da empresa e da respetiva forma de os atingir.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o plano operacional tem um horizonte temporal mais curto que o planeamento estratégico e deve ser apresentado por cada centro de responsabilidade à direção geral para discussão e futura aprovação.

Johnson (2008) divide ainda o plano operacional em 5 elementos chave:

- i) Definição dos serviços a fornecer;
- ii) Determinação de objetivos e iniciativas de curto prazo que permitam o alcance da visão;
- iii) Identificar possíveis sinergias entre recursos otimizando processos;
- iv) Gestão de prioridades dos principais passos uma vez que os recursos são sempre limitados;
- v) Entendimento na escolha de critérios de mensuração.

3.1.2. Orçamento

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.

Garrison *et al.* (2011) e Jordan *et al.* (2015) descrevem o orçamento como sendo um plano detalhado de aquisição e de consumo de recursos, financeiros e não financeiros, elaborado para um determinado período de tempo (normalmente um ano). Este representa um plano para o futuro, e expressa-se em termos quantitativos.

Esta fase do controlo de gestão deve estar ligada ao plano operacional, pois permite negociar, aprovar e estabelecer os objetivos e os planos de ação relativamente a cada setor organizacional bem como de toda a organização em geral.

Segundo Jordan *et al.* (2015) o orçamento é um instrumento de decisão, por transcrever nos planos as alternativas escolhidas pelos gestores, e de ação por orientar o

que se deve fazer nas várias áreas para alcançar os objetivos da empresa. Para Hansen & Mowen (2001) os orçamentos podem ser elaborados para diversas áreas como departamentos, seções e divisões, e para as atividades como vendas e produção.

Os objetivos fixados devem ser exigentes, no entanto devem ser reais e alcançáveis para uma maior motivação por parte daqueles que têm por finalidade atingir esses mesmos objetivos.

Após a compreensão dos objetivos a atingir e quando se pretendem atingir, já se podem começar a elaborar os planos de ação. Estes planos permitem identificar as informações relativas às atividades a executar no ano seguinte. Logo, há que quantificar financeiramente os planos que originam o orçamento (Jordan *et al.* 2015).

Um procedimento ao qual é dada grande importância prende-se com a elaboração do orçamento, e segundo Franco *et al.* (2007), os autores salientam essa mesma importância, por obrigar a um envolvimento dos vários responsáveis, nos objetivos que foram delineados, o que faz com que exista uma diversidade de informação entre os diversos centros de responsabilidade, sendo que é um processo que exige uma grande conexão entre os objetivos a alcançar e os recursos à disposição por parte da empresa, que leva a uma avaliação das necessidades de aquisição de recursos ao exterior para suprimir essas eventuais falhas.

Segundo Jordan *et al.* (2005:81-88), os objetivos da elaboração de orçamentos são os seguintes:

- **Motivar:** É necessário haver motivação e envolvimento de todos os colaboradores, sendo que cada um se deve sentir comprometido e responsável pela sua área, mas também com a “saúde global da organização”, a fim de se atingirem os objetivos fixados nas suas áreas.
- **Descentralizar:** Depois de fixados os planos de ação há uma responsabilização dos gestores dos diversos centros de responsabilidade e uma maior descentralização. Essa descentralização permite o acompanhamento dos processos e das necessidades dos clientes.
- **Coordenar:** Os orçamentos auxiliam os gestores a alcançarem os objetivos, através da coordenação e programação das atividades, que podem levar à redução de custos, melhoria da qualidade, diminuir os prazos de entrega, entre outros. O papel fundamental da gestão é tentar fazer com que as partes da organização acompanhem a estratégia definida.

- **Melhorar a execução da estratégia:** Através da elaboração do orçamento, os responsáveis são auxiliados definindo mais corretamente os objetivos e iniciativas a desenvolver, pois a sua elaboração permite antecipar o impacto de cada alternativa financeira no desempenho da organização.
- **Controlar:** Os orçamentos permitem comparar através de alguns indicadores os valores estimados com os valores reais, chegando assim aos respetivos desvios. É através destes desvios que são detetadas possíveis anomalias e assim adotar medidas corretivas de modo a aumentar a eficácia e eficiência das organizações.

1.1.3. Controlo orçamental

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.

O controlo orçamental, observa a evolução dos resultados económico-financeiros e tem por base a informação contabilística.

Permite acompanhar os objetivos e os respetivos meios de os atingir, estando estes definidos no plano e no orçamento. Sem controlo, o processo de planeamento e orçamentação seria limitado e pouco eficaz.

Jordan *et al.* (2005), refere que o controlo orçamental se define como “um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo de gestão orçamental”.

Segundo Jordan *et al.* (2015), este é um instrumento que analisa os desvios no sentido de ajudar os gestores nas suas tomadas de decisão.

Ainda segundo os mesmos autores, este é um instrumento fundamental nos instrumentos de gestão, devido aos seguintes pontos:

- Obriga o gestor a estabelecer objetivos realistas e a escolher planos de ação possíveis;
- Obriga o gestor a acompanhar a sua atividade, analisando e comparando permanentemente as realizações com as suas previsões;
- Obriga a que sejam realizadas ações corretivas por parte dos gestores.

Apesar destes pontos benéficos, os mesmos autores colocam dois pontos fracos a este instrumento de pilotagem que são os seguintes:

- Lentidão na produção e obtenção de informação financeira, dado que é fundamental que essa mesma informação seja dada com a máxima rapidez para uma tomada de decisão mais eficaz por parte dos gestores;
- O facto de a informação ser apenas de cariz financeiro, colocando de parte informação relevante de cariz não financeiro, podendo colocar em causa os objetivos de longo prazo.

As medidas corretivas são postas em prática sempre que se torne necessário, a fim de minimizar ou eliminar um certo desvio.

Torna-se obrigatório identificar as causas ou fatores que levam aos desvios, assim como a sua importância, dado que se ultrapassam certos parâmetros estipulados pela empresa, só estes vão merecer um estudo mais aprofundado. A realização deste estudo funciona como meio de apoio para a ação e orientação dos gestores.

Jordan *et al.* (2015) destacam as seguintes causas para os desvios:

- O volume (quantidade do item orçamentado);
- O mix (composição interna do elemento orçamentado);
- A eficiência ou produtividade (forma como os elementos podem ser usados);
- O câmbio (relação entre o valor da moeda);
- O preço (valor unitário de cada elemento orçamentado);
- O mercado (variação da procura relativamente a determinada linha de produtos);
- A quota (peso relativo dos negócios da empresa no mercado local ou global).

Segundo (Caiado, 2009), quando se verificam desvios significativos as responsabilidades devem ser reportadas à área responsável.

Os desvios orçamentais são uma ferramenta fundamental utilizada pela gestão, pois permitem uma informação mais rigorosa acerca do desempenho das atividades onde as operações não decorrem conforme o estimado.

Segundo o estudo de Hirst e Yetton (1999), a análise dos desvios é fundamental como medida de performance. Os autores afirmam também que as fixações de metas orçamentais mais exigentes têm um efeito positivo no aumento do desempenho.

Em suma, o controlo orçamental e a consequente análise dos desvios é vista como um importante instrumento de controlo dado que permite identificar as causas e as razões que estiveram na sua origem. Possibilita a existência de ações corretivas caso se verifiquem

desvios relevantes, ultrapassando as metodologias meramente interpretativas e, por último, permite uma orientação e responsabilização dos gestores (Drury, 2012).

3.1.4. Tableau de Bord

O Tableau de Bord designa um instrumento de monitorização e controlo de gestão onde é geralmente efetuada a comparação entre um determinado valor pretendido e o valor efetivamente realizado, permitindo detetar eventuais desvios em relação aos objetivos que foram estipulados. Este instrumento transmite informação de controlo e acompanhamento esquematizado por centros de decisão, o que facilita o diálogo entre os diversos órgãos envolvidos numa organização.

De acordo com Jordan *et al.* (2015), a aplicação do Tableau de Bord, obriga os gestores a terem em atenção um conjunto de características relevantes:

- ✓ O Tableau de Bord dada a sua exigência de ação, requer alguma rapidez no processamento da informação e deve estar disponível poucos dias após o período de análise. Deve ser dada uma maior importância às estimativas em detrimento da contabilidade, pois o espaço de tempo é relativamente curto e assim não é possível recorrer a dados contabilísticos;
- ✓ O Tableau de Bord dada a sua exigência de rapidez inclui dados históricos e previsionais, sendo que a obtenção dos mesmos ocorre por via de estimativa;
- ✓ Há uma diversidade de indicadores, dado que os gestores não se podem basear apenas na informação financeira, o que ajuda na obtenção de uma maior eficácia na localização da área onde é necessário intervir.
- ✓ Existe a necessidade do Tableau de Bord ser bastante sintético de modo a que os gestores consigam filtrar a informação e fazer com que esta seja colocada à disposição o mais rápido possível, logo o número de indicadores não deve ser demasiado extenso, com o intuito de se perceber mais facilmente o real foco do problema.
- ✓ O Tableau de Bord deve ser constantemente atualizado, o que faz com que os gestores consigam fornecer informação com alguma frequência.

Para Jordan *et al.* (2015), o Tableau de Bord segue 3 tipos de utilizações, funcionando como um instrumento de comparação, ajuda no diálogo dentro da empresa, e é um elemento fundamental na tomada de decisão. É um instrumento de comparação, dado que funciona como meio de comparação daquilo que realmente acontece, com o que foi antes estipulado, diagnosticando eventuais anomalias. É também um instrumento que favorece o diálogo dos diversos níveis hierárquicos existentes dentro de uma empresa, para que haja alguma coerência na análise de toda a informação que foi obtida. Por fim, permite também uma tomada de decisão, pois depois do acesso à informação são feitas ações corretivas sobre possíveis desvios.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o Tableau de Bord pode também ser implementado, através de um método conhecido por OVAR. Este método contém cinco etapas que servem de apoio a todo o sistema. Essas etapas são as seguintes:

1. Numa primeira fase é necessário analisar e compreender toda a estrutura da empresa, identificando todas as relações existentes nos diferentes níveis hierárquicos, assim como identificar os centros de tomada de decisão. Tudo isto, acontece com o intuito de conceber um organograma de gestão;
2. Deve ser garantida uma convergência entre os vários objetivos individuais e os gerais dentro da organização. Para tal, é necessário fazer uma correta avaliação e seleção dos objetivos e das variáveis-chave de ação para cada centro de responsabilidade.
3. Esta é uma fase que se foca na escolha de indicadores, com o intuito de estipular os limites de um objetivo ou de um plano de ação. Estes indicadores devem preencher requisitos como por exemplo serem abrangentes, claros, não manipuláveis e sintéticos, ou seja, existindo uma quantidade restrita de indicadores.
4. Deve ocorrer uma quantificação dos indicadores, para que assim se possa medir o limite que indicará o nível de alerta caso o valor objetivo seja ultrapassado.
5. Por fim, a última etapa presente, diz respeito à obtenção da informação. Este processo é algo complexo pois nem sempre a informação recolhida é aquela que se possa considerar fundamental, para tal os indicadores tornam-se importantes para a empresa, pois permitem acompanhar a evolução da atividade ajudando a tomar

medidas corretivas, em tempo oportuno, de modo a que os objetivos que foram definidos previamente, sejam alcançados.

3.1.5. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard foi concebido por dois professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, resultado de uma investigação encomendada por 12 das maiores empresas Norte-Americanas, tendo como objetivo o desenvolvimento de um sistema de avaliação do desempenho organizacional (Madeira, 2011).

Kaplan e Norton (1996) e (1996a), afirmaram que os gestores das grandes empresas americanas sentiam que existiam lacunas nos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, pelo facto de se basearem apenas em indicadores de cariz financeiro e tendo em conta a sua evolução histórica.

Em 1996, Kaplan e Norton, transformaram o BSC num sistema de gestão de estratégia com intuito de garantir uma interligação entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos das organizações, através de quatro processos de gestão (Jordan, et al.2015):

- Clarificando e divulgando a visão estratégica, articulando objetivos, metas e indicadores estratégicos e operacionais entre si. Os gestores definem as ações e os indicadores, através de um conjunto de relações de causa-efeito, que os leva a chegar a um determinado resultado.
- Comunicação e alinhamento estratégico, por parte dos diferentes níveis hierárquicos da organização, identificando uma ligação entre os objetivos organizacionais globais e individuais dos centros de responsabilidade.
- Afetação de recursos, o BSC permite uma melhoria na afetação dos recursos disponíveis, havendo uma melhor gestão das atividades, através do conhecimento dos objetivos da organização e das áreas mais críticas de sucesso da estratégia definida, tornando-se assim o orçamento mais real e mais próximo da estratégia definida.
- Feedback e aprendizagem organizacional, pois o modelo estabelecido numa organização deve ser revisto, testado e validado periodicamente, tornando mais fácil a implementação de uma lógica de melhorias contínuas no desenvolvimento do negócio.

Este é um modelo que introduz uma novidade, que é a integração de três novas perspetivas de carácter não financeiro (dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional), acrescentando-as à já tradicional perspetiva financeira (ou do acionista). Deve haver uma ligação entre as quatro perspetivas existentes, interligando os objetivos de cada uma, originando melhorias no desempenho da organização, para que haja uma maior satisfação por parte dos clientes. Havendo incumprimento de um ou mais objetivos relacionados com uma das perspetivas existentes, irá causar um desequilíbrio no BSC e um afastamento dos objetivos estratégicos definidos.

O principal foco da metodologia BSC, é dado às relações de causa efeito entre as quatro perspetivas, objetivos, metas e indicadores, ajudando na tomada de decisão por parte dos gestores e na concretização da visão estratégica.

Mais tarde, Kaplan e Norton (2004), verificaram que para tais relações de causa efeito, é utilizado outro instrumento que são denominados de mapas estratégicos, pelos investigadores.

Assim, ainda segundo Kaplan e Norton (2004), através desses mapas estratégicos, o balanced scorecard consegue ligar os indicadores associados às diferentes perspetivas, conseguindo assim determinar as condicionantes da obtenção dos objetivos das diferentes áreas, explicando também melhor a criação de valor financeiro através do negócio.

3.2. Instrumentos de orientação comportamental

Um dos grandes desafios com que a gestão de topo se depara, trata-se de assegurar que a organização funcione como um todo, ou seja, fazer com que as atividades realizadas por cada responsável operacional e de cada sector de atividade, conduzam à prossecução dos objetivos gerais da empresa.

Segundo (Jordan *et al.* 2015), os instrumentos de comportamento têm como foco principal o alinhamento dos gestores descentralizados com os objetivos estratégicos da empresa, ou seja, orientam o comportamento dos diversos gestores para o objetivo final da empresa e não apenas com os objetivos individuais de cada gestor.

Jordan *et al.* (2015) defende ainda que o facto de haver alinhamento de gestão faz com que os gestores tenham uma postura empresarial, dando um maior foco aos interesses

globais da empresa. Para tal existem três instrumentos que são os mais utilizados, sendo eles:

- A organização dos centros de responsabilidade;
- A avaliação do desempenho de cada centro de responsabilidade;
- Implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI's).

3.2.1. Organização em centros de responsabilidade

Jordan *et al.* (2015), defende que qualquer área de trabalho de uma empresa, pode ser considerada um centro de responsabilidade se:

1. For chefiada por um gestor;
2. Tiver objetivos próprios, que orientem as suas atividades;
3. Se o gestor tiver poder de decisão sobre os recursos necessários à realização dos objetivos da área de trabalho.

Para Anthony e Govindarajan (2007), os tipos de centros de responsabilidades, dependem do tipo de rúbricas sobre as quais o gestor pode decidir destacando as seguintes tipologias:

- Centro de custos, sendo que estes são os que fazem uma mensuração acerca dos custos decorrentes da atividade, estes são quantificados monetariamente. São medidos apenas os inputs dada a dificuldade em quantificar monetariamente os outputs.
- Centro de proveitos, onde normalmente a sua atividade é medida pelo volume de vendas, ou seja, pelo seu output, avaliando o desempenho, o orçamento de vendas ou a quota de mercado.
- Centro de resultados, em que a performance é analisada em função dos proveitos e dos gastos. O responsável tem poder de decisão sobre os recursos que geram custos e sobre os que geram proveitos, tendo autonomia para combinar diversas variáveis relativas aos proveitos e gastos, para no fim obter um determinado resultado pretendido.
- Centro de investimentos, são centros em que os gestores têm poder de decisão também pelos ativos e passivos associados à atividade, para além dos resultados. Estes centros estão relacionados com o financiamento da empresa.

3.2.2. Avaliação do desempenho de cada centro de responsabilidade

Quanto ao parâmetro da avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade, (Anthony e Govindarajan, 2007, referido por Poeiras 2009), referem que devem ser escolhidos indicadores que apoiem na implementação da estratégia e que garantam a prossecução da mesma.

Relativamente à organização da empresa em centros de responsabilidade, só fará realmente sentido, se for efetuada uma avaliação aos seus desempenhos. Essa avaliação tem com intuito orientar o comportamento dos gestores na concretização dos objetivos individuais e estratégicos em prol da empresa.

Segundo Jordan *et al.* (2015), a escolha dos critérios para avaliação do desempenho deve ser efetuada de acordo com o tipo de centro de responsabilidades, aplicando apenas critérios dos custos e dos resultados para os respetivos centros de custos e de resultados, e sendo utilizados o critério da rendibilidade sobre os capitais investidos relativamente aos centros de investimento. Apenas o responsável define esses critérios, aplicando os mesmos apenas sobre os quais tem poder de decisão.

Assim, uma classificação errada dos centros de responsabilidade pode levar a uma avaliação com critérios inadequados e a uma desmotivação por parte dos gestores operacionais, colocando em causa a concretização dos objetivos globais da empresa.

3.2.3. Implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI)

O preço de transferência interna é um instrumento que permite valorizar as transações internas de bens e serviços de um determinado centro de responsabilidade. Os PTI têm como objetivo principal regular o funcionamento entre os centros de responsabilidade e os recursos efetivamente consumidos. Este deve ser um instrumento simples e de fácil compreensão para os responsáveis dos centros, devendo ser equitativo no sentido de avaliar o desempenho de cada gestor de uma forma justa, o mesmo deve conter um elemento estratégico que oriente as decisões dos gestores envolvidos.

Ainda segundo Jordan *et al.* (2015), os PTI têm como principais objetivos:

- Conciliar a tomada de decisão dos gestores com os interesses globais da empresa ou grupo;
- Utilizar informação de forma correta, proporcionando uma avaliação dos gestores de uma forma equitativa;
- Constituição de um instrumento que permita à administração alcançar as suas estratégias implementadas;
- Implementação de um mecanismo de autocontrolo.

Os PTI, podem basear os preços de duas maneiras distintas, esses preços podem ser baseados nos custos ou então podem ser baseados no preço de mercado.

Os preços fundamentados nos preços de mercado, constituem a melhor base para fixar os PTI. Estes devem ser ajustados pelos gestores de modo a refletirem as diferenças entre o mercado interno e o mercado externo, permitindo um maior envolvimento por parte dos gestores descentralizados no processo de fixação dos preços, que vem reforçar a motivação dos mesmos dentro da empresa, Jordan *et al.* (2015).

3.3. Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo são mecanismos de comunicação e envolvem uma constante negociação e participação das diferentes hierarquias e áreas de trabalho existentes na estrutura organizacional, de modo a que haja um alinhamento em termos comportamentais por parte de todos os gestores e colaboradores face às ações a realizar e resultados a atingir.

Como tal, existe uma necessidade de que hajam instrumentos que ajudem na comunicação e diálogo constante e informal, sendo os instrumentos de diálogo fundamentais nesse processo. Exemplos de instrumentos de diálogo são as reuniões, relatórios, mapas estratégicos, entre outros.

De acordo com Jordan *et al.* (2015), os instrumentos de diálogo são poucos e simples, podendo assumir a forma de reuniões e relatórios. Ao longo de todos os passos onde o controlo de gestão tem impacto, existem várias oportunidades de diálogo, quer na definição

dos objetivos e planos operacionais, quer na elaboração dos orçamentos, na prestação de contas e na negociação de ações corretivas, o que faz com que seja importante criar condições e dar oportunidade aos colaboradores dentro de uma organização de trocarem ideias.

Parte III: Enquadramento do tema na M.M.F – Eng. e Gestão Unipessoal, Lda

I. Controlo Orçamental numa empresa sem fins lucrativos

Durante a realização do estágio curricular, foi solicitado à M.M.F – Engenharia e Gestão Unipessoal, Lda, por uma empresa sem fins lucrativos, já clientes da minha entidade de acolhimento, a realização de um Orçamento. A ideia de organização sem fins lucrativos, como um setor distinto da economia tem prevalecido nos últimos anos, em grande parte pelo reconhecimento do importante papel que estas entidades desempenham na sociedade. As ESNL (Entidades do Setor não lucrativo) diferem quer do setor privado – não têm como objetivo a obtenção de lucro, não estando assim tão expostas às diferentes forças do mercado, e simultaneamente das instituições públicas por não se encontrarem sujeitas às mesmas políticas governamentais.

As demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com regime de normalização contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL), instituído pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de Junho, o qual contempla as Bases para a Apresentação de Demonstrações Financeiras, os Modelos de Demonstrações Financeiras, o Código de Contas e as Normas Contabilísticas de Relato Financeiro (NCRF) e as Normas Interpretativas.

Nessa altura, foi possibilitada a participação na elaboração desse orçamento, o que permitiu uma experiência enriquecedora, em algo com que nunca tinha tido contacto na prática. Como tal, irão ser abordados os conhecimentos obtidos com o acompanhamento feito a esse orçamento e fazer uma conexão da parte teórica do controlo de gestão com a parte prática, sendo que o foco irá mais concretamente para um dos instrumentos de pilotagem existentes que é o controlo orçamental.

2. Apresentação da associação Beta

A associação desenvolve a sua atividade de acordo com os seguintes códigos de atividade económica:

CAE Principal: 94995 – outras atividades associativas.

CAE Secundário 1: 47630 – comercio a retalho de discos, cd, cassetes, e similares em estabelecimento especializado.

CAE Secundário 2: 47593 – comercio a retalho de outros artigos para o lar, n.e, em estabelecimentos especializados.

CAE Secundário 3: 85593 – Outras atividades educativas.

Natureza da associação:

A associação é independente de quaisquer organizações religiosas, políticas ou económicas, sem fins lucrativos, as suas preocupações, segundo os estatutos, vão desde o contributo para a promoção social, cultural e económica das populações, à sensibilização das mesmas populações e das entidades responsáveis para os problemas legais e regionais.

Objetivos da associação:

A empresa Beta é uma associação cívica, regionalista, independente de quaisquer ordens religiosas, políticas ou económicas, que, sem fins lucrativos, visa a defesa e promoção da região em que está inserida. Tem como principais objetivos:

- Contribuir para a promoção cultural das populações sob todos os aspetos;
- Contribuir para a valorização e expansão do ensino nos seus graus e modalidades;
- Contribuir para o desenvolvimento agrícola, silvícola, agropecuária, comercial e industrial;
- Incentivar a promoção turística;
- Colaborar na luta contra a poluição e degradação do ambiente;
- Contribuir para o melhoramento das comunicações rodoviárias, ferroviárias e aéreas;
- Contribuir para a melhoria das infraestruturas e equipamentos urbanísticos;
- Contribuir para valorizar a informação pela Televisão, Rádio e Imprensa;

- Contribuir para a inventariação, defesa, conservação e valorização do património artístico e cultural;
- Promover a sensibilização das entidades responsáveis para os problemas locais e regionais.

Associação – Membros dos Órgãos Sociais

Tabela 5 – Membros dos Órgãos Sociais - Associação Beta

<p><i>Assembleia Geral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presidente</i> • <i>Vice-Presidente</i> • <i>Secretária</i> • <i>Secretária</i> 	<p><i>Conselho Fiscal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presidente</i> • <i>Vice-Presidente</i> • <i>Secretário</i> 	<p><i>Direção</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Presidente</i> • <i>Vice-Presidente</i> • <i>Secretária</i> • <i>Tesoureiro</i> • <i>Vogal</i>
--	--	---

Fonte: Elaboração Própria, com base nos registos da associação beta.

3. Enquadramento da tarefa realizada com a teoria

Foi elaborado um orçamento, onde foram estimados todos os rendimentos, despesas principais e outras despesas, que a empresa normalmente costuma ter. Essas estimativas foram obtidas tendo por base os históricos da associação, e tendo por base informação prestada pela direção da associação. O ano económico da associação Beta é diferente do ano civil, logo o orçamento é apresentado por quadrimestres, sendo que o 1º quadrimestre ocorre de (01-09 a 31-12), o 2º quadrimestre ocorre de (01-01 a 30-04) e o 3º quadrimestre ocorre de (01-05 a 31-08), sendo que é dado um maior enfoque à análise do Orçamento anual.

Através do Balancete de centros de custo presente em anexo, realizou-se o preenchimento dos valores reais anuais do orçamento, pela consulta dos valores acumulados, analisando os débitos e créditos para as diferentes rubricas existentes. Os valores presentes no balancete de centros de custos são alcançados depois de feita a contabilidade e depois de lançados todos os documentos contabilísticos da associação. Os valores obtidos foram:

Tabela 6 – Total dos rendimentos anuais, estimados e reais da Associação Beta

VALORES ANUAIS			
RENDIMENTOS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Geral	23 322,50	21 098,13	-2 224,37
Articulado Básico	730 600,00	713 982,26	-16 617,74
Articulado Complementar	21 760,00	44 552,34	22 792,34
Supletivo Básico	40 500,00	40 688,50	188,50
Supletivo Complementar	77 750,00	82 700,40	4 950,40
Cursos Livres	24 000,00	25 088,50	1 088,50
Iniciação	60 400,00	61 642,15	1 242,15
Festival Primavera	150 000,00	142 531,09	-7 468,91
Orquestra Juvenil	40 000,00	29 000,00	-11 000,00
Orquestra Formação Mangualde	57 450,00	54 688,13	-2 761,87
Orquestra Poema	7 200,00	3 670,00	-3 530,00
Total Rendimentos	1 232 982,50	1 219 641,50	-13 341,00

Fonte: Elaboração Própria, com base no orçamento anual da associação beta.

Para se alcançarem os valores anuais reais relativos às despesas principais, que estão ligados essencialmente aos gastos com pessoal, é necessário recorrer ao balancete de centros de custo e assim são obtidos os valores das despesas principais anuais, como se pode observar na seguinte tabela:

Tabela 7 – Despesas principais anuais, estimadas e reais – Associação Beta

DESPESAS PRINCIPAIS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Remuneração Do Pessoal	720 015,00	626 494,19	93 520,81
Enc Sobre Remunerações+ Sub Alim	192 001,00	152 785,97	39 215,03
Honorários Colaboradores (Rec Verdes)	85 500,00	62 806,16	22 693,84
SubContratos	52 500,00	41 590,00	10 910,00
Total de Pessoal	1 050 016,00	883 676,32	166 339,68

Fonte: Elaboração Própria, com base no orçamento da associação beta.

Por fim, falta-nos obter os valores relativos a outras despesas, sendo que para chegarmos a esses valores, repetem-se os procedimentos anteriores, consultando o balancete dos centros de custo, através das rubricas que se inserem no total de outras despesas anuais reais. É necessária uma análise cautelosa, para que os valores sejam referentes às rubricas corretas e o preenchimento seja feito de uma forma exemplar. Assim sendo os valores alcançados foram os seguintes:

Tabela 8 – Total de outras despesas anuais, estimadas e reais - Associação Beta

OUTRAS DESPESAS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Água, Energia e Fluídos	9 750,00	7 883,08	1 866,92
Telefone e Internet, correios	1 200,00	1 106,87	93,13
Rendas e Alugueres	2 500,00	17 949,00	-15 449,00
Consultorias (Contabilidade e Informática)	12 000,00	27 910,28	-15 910,28
Honorários Externos	17 000,00	46 238,51	-29 238,51
Ferramentas e Utensílios	1 350,00	420,24	929,76
Marketing e Publicidade	14 500,00	5 172,25	9 327,75
Fretes, Seguros	5 250,00	2 105,62	3 144,38
Conservação e Reparações	2 400,00	582,50	1 817,50
Seviços Bancários	1 500,00	2 041,73	-541,73
Impostos	1 650,00	3 364,97	-1 714,97
Deslocações e estadas	24 250,00	12 589,63	11 660,37
Outro	27 000,00	8 897,47	18 102,53
Total de Outras Despesas	120 350,00	136 262,15	-15 912,15

Fonte: Elaboração Própria, com base no orçamento anual da associação beta.

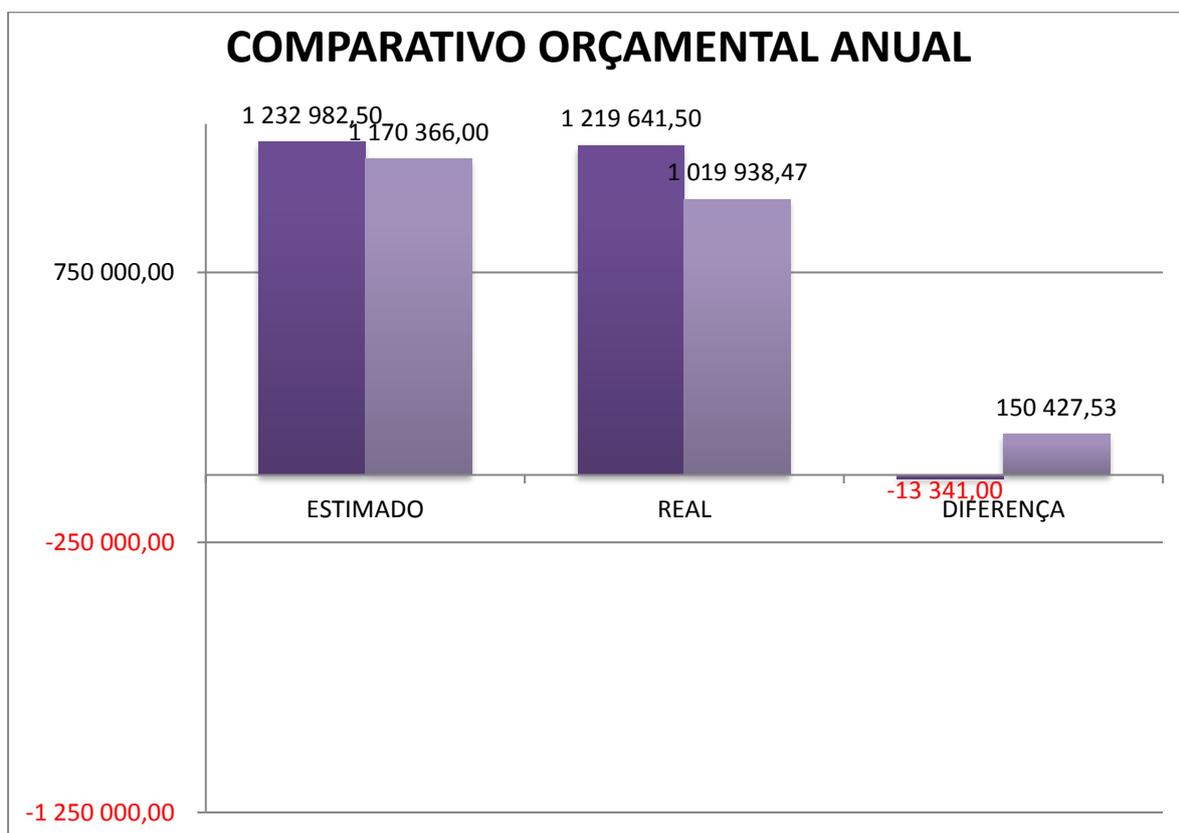
Preenchidos os valores anuais, quer estimados quer os reais, referentes às diferentes rúbricas, podemos obter o total orçamental, das receitas e despesas, tanto dos valores estimados como dos valores reais, assim como as diferenças alcançadas. O Total Orçamental obtido foi o seguinte:

Tabela 9 – Total Orçamental - Associação Beta

ANUAL			
TOTAL ORÇAMENTAL	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Receitas	1 232 982,50	1 219 641,50	-13 341,00
Despesas	1 170 366,00	1 019 938,47	150 427,53
Saldo	62 616,50	199 703,03	137 086,53

Fonte: Elaboração Própria, com base no orçamento da associação beta.

Tabela 10 – Comparativo orçamental anual – Associação Beta



Fonte: Elaboração Própria, com base no orçamento anual da empresa beta.

Chegados a todos estes valores, é necessário proceder ao controlo orçamental, e como tal, precisamos de fazer uma ligação da prática com a teoria apresentada na revisão de literatura.

Como vimos anteriormente, segundo Jordan *et al.* (2015), este é um instrumento que analisa os desvios no sentido de ajudar os gestores na sua tomada de decisão.

Os mesmos autores consideram, que a grande essência e função deste instrumento de gestão se revela nos seguintes pontos:

- Obriga o gestor a estabelecer objetivos realistas e a escolher planos de ação possíveis;
- Obriga o gestor a acompanhar a sua atividade, analisando e comparando permanentemente as realizações com as previsões;
- Obriga a que sejam realizadas ações corretivas por parte dos gestores.

O controlo orçamental observa a evolução dos resultados económico-financeiros e tem por base a informação contabilística. Como tal, tendo o orçamento completo, a M.M.F procede a uma análise económico-financeira.

Em primeiro lugar procede-se ao preenchimento das Demonstrações de Resultados e do Balanço, relativamente a 2017 e 2018, é importante referir que apenas contam 10 meses nos dados de 2018, dado que a informação obtida vai apenas até junho, pois ainda não há informação referente aos meses de julho e agosto, portanto os resultados obtidos são provisórios e carecem de uma atualização da informação, pois os meses em falta normalmente são meses de gastos o que faz com que muito provavelmente haja uma aproximação aos valores anuais do ano anterior.

Tabela 11 – Demonstração de Resultados de 2017 e 2018 – Associação Beta

Demonstração dos Resultados		
	dados históricos	
	2017	jun/18
Rendimentos e Gastos		
Vendas e serviços prestados	227 140	296 068
Subsídios à exploração	910 329	886 620
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		
Variação nos inventários da produção		
Trabalhos para a própria entidade		
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	1 498	
Fornecimentos e serviços externos	212 346	235 548
Gastos com o pessoal	897 092	779 338
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		
Provisões (aumentos/reduções)		
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		
Aumentos/reduções de justo valor		
Outros rendimentos e ganhos	28 355	36 953
Outros gastos e perdas	3 427	4 505
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	51 461	200 250
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	8 241	
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	43 220	200 250
Juros e rendimentos similares obtidos		
Juros e gastos similares suportados	1 643	547
Resultado antes de impostos	41 577	199 703
Imposto sobre o rendimento do período		
Resultado líquido do período	41 577,14	199 703,03

Fonte: Elaboração Própria, com base no balancete do razão da empresa beta.

Tabela 12 – Balanço de 2017 e 2018 – Associação Beta

Balanço		
	<u>dados históricos</u>	
	2017	43252
Activo não corrente		
Activos fixos tangíveis	52 133	63 351
Propriedades de investimento	0	0
Goodwill	0	0
Activos intangíveis	0	0
Activos biológicos	0	0
Participações financeiras	0	0
Accionistas/sócios	0	0
Outros activos financeiros	413	714
Activos por impostos diferidos	0	0
Total do activo não corrente	52 546	64 065
Activo corrente		
Inventários	0	0
Activos biológicos		
Clientes	2 485	39 904
Adiantamentos a fornecedores		
Estado e outros entes públicos	2 897	5 323
Accionistas/sócios		
Outras contas a receber	165 856	163 310
Diferimentos	6 231	
Activos financeiros detidos para negociação		
Outros activos financeiros		
Activos não correntes detidos para venda		
Caixa e depósitos bancários	6 066	175 021
Total do activo corrente	183 535	383 558
TOTAL DO ACTIVO	236 081	447 623
Fundos Patrimoniais		
Fundos		
Acções (quotas) próprias		
Outros instrumentos de fundos patrimoniais		
Prêmios de emissão		
Reservas legais		
Outras reservas		
Resultados transitados	120 023	160 820
Ajustamentos em activos financeiros		
Excedentes de revalorização		
Outras variações nos fundos patrimoniais		
Resultado líquido do período	41 577	199 703
Total dos fundos patrimoniais	161 601	360 523
Passivo não corrente		
Provisões	0	0
Financiamentos obtidos	28 750	0
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0	0
Passivos por impostos diferidos	0	0
Outras contas a pagar	16 744	12 805
Total do passivo não corrente	45 494	12 805
Passivo corrente		
Fornecedores	1 514	21 922
Adiantamentos de clientes		
Estado e outros entes públicos	27 473	49 732
Accionistas/sócios		
Financiamentos obtidos		
Outras contas a pagar	0	
Diferimentos		2 640
Passivos financeiros detidos para negociação		
Outros passivos financeiros	0	
Passivos não correntes detidos para venda	0	0
Total do passivo corrente	28 987	74 295
Total do passivo	74 481	87 100
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	236 081	447 623

Fonte: Elaboração Própria, com base balancete do razão da empresa beta.

Com o preenchimento da Demonstração de Resultados e do Balanço, conseguimos obter dados importantes que permitem fazer uma análise mais pormenorizada acerca da empresa, através de alguns indicadores importantes.

Tabela 13 – Rácios financeiros de 2017 e 2018 – Associação Beta

Rácios Financeiros			
	<u>dados históricos</u>		
	2017	jun/18	
Crescimento das vendas	-16,0%	30,3%	
Margem Bruta	99,3%	100,0%	
EBITDA	51 461	200 250	
Margem EBITDA	22,7%	67,6%	
EBIT	43 220	200 250	
Margem EBIT	19,0%	67,6%	
Rentabilidade dos fundos patrimoniais	25,7%	55,4%	
Rentabilidade operacional do activo	18,3%	44,7%	
Rotação do activo	0,96	0,66	
Rentabilidade líquida do activo	17,6%	44,6%	
Rentabilidade líquida das vendas	18,3%	67,5%	
Prazo médio de pagamentos (dias)	2	28	
Prazo médio de recebimentos (dias)	3	40	
Nº de dias de inventário	0	#DIV/0!	
Duração do ciclo de tesouraria (dias)	1	#DIV/0!	
Grau de liquidez geral	6,33	5,16	
Grau de liquidez imediata	0,21	2,36	
Fundo de maneo (working capital)	172 893	356 313	
Debt-to-equity ratio	0,46	0,24	
Rácio de solvabilidade	217,0%	413,9%	
Autonomia financeira	68,5%	80,5%	
Price-to-book value	1,50	1,50	
Z - Score			
1.2 x (working capital / total assets)	0,88	0,96	
1.4 x (retained earnings / total assets)	0,71	0,50	
3.3 x (EBIT / total assets)	0,60	1,48	
.6 x (market value equity / total debt)	1,95	3,73	
.999 x (sales / total assets)	0,96	0,66	
Z - Score	5,11	7,32	

Fonte: Elaboração Própria, com base nos resultados da DR e do Balanço da associação beta

Começando por analisar os indicadores de rentabilidade, observa-se uma evolução positiva no crescimento das vendas, sendo que em 2017, o valor apresentado era de 18,3%, verificou-se um aumento significativo para 67,5% em 2018. Este é um indicador do desempenho económico da associação, e traduz a rentabilidade da associação após terem sido suportados todos os gastos de exploração, como por exemplo, consumo de matérias, fornecimentos e serviços externos, entre outros. Analisando o EBITDA, que apresentava um valor positivo de 22,7% em 2017, verifica-se que houve um aumento significativo até 2018, de 67,6%. Este indicador mede a capacidade da associação em gerar cash-flows a partir da atividade operacional. No que toca à rentabilidade do ativo, este indicador também apresenta um aumento elevado de 17,6% em 2017, para 44,6% em 2018 e permite avaliar o desempenho da totalidade dos capitais investidos na associação. Por último, relativamente à rentabilidade dos fundos patrimoniais, a associação Beta apresenta um aumento de 25,7% para 55,4%, este indicador representa a remuneração do capital investido pelos sócios ou acionistas.

Outra análise importante a estes rácios, prende-se com os indicadores de liquidez. Os rácios de liquidez proporcionam informação sobre a capacidade de cumprimento exigíveis a curto prazo. Relativamente ao grau de liquidez geral, obteve-se uma pequena diminuição dos valores sendo que em 2017 era de 6,33 passou para 5,16 em junho de 2018, mas com o valor é superior a 1, verifica-se a regra do equilíbrio financeiro mínimo. Este rácio traduz em que medida as obrigações de curto prazo estão cobertas por ativos que se esperam vir a ser convertidos em meios financeiros líquidos num período correspondente ao do vencimento das dívidas correntes (a curto prazo).

Analisando a tabela de rácios financeiros obtida em 2018, conclui-se que por exemplo, a associação apresenta uma boa solidez financeira, observada pelos valores obtidos referentes à autonomia financeira, que em 2017 era de 68.5% e ainda aumentou para 80,5% em junho de 2018. Este indicador representa a percentagem dos ativos totais da associação financiados por fundos patrimoniais.

Outro indicador importante que se pode analisar, trata-se do rácio de solvabilidade que permite avaliar a estrutura de financiamento da associação, colocando em evidência o peso dos capitais investidos pelos sócios ou acionistas no total dos capitais alheios (provenientes de entidades externas) e os seus valores demonstram que a associação está solvente do ponto de vista económico, ou seja, tem capacidade para cumprir os seus compromissos com os recursos que constituem o seu património, pois apresenta fundos

patrimoniais que garantem a liquidação do seu passivo e tem expectativas de resultados que garantam a sua sobrevivência futura.

No geral, algumas conclusões que se retiram da análise económico-financeira são por exemplo que a associação continua a responder aos protocolos assinados e esta é equilibrada financeiramente dado que não gasta mais do que recebe. Como é uma abordagem a dez meses e os dois últimos meses são de gastos, dado que os funcionários estão de férias, o resultado líquido irá aproximar-se do dos dois últimos anos.

Também se pode concluir que se a associação fechar no imediato, não tem dinheiro para pagar indemnizações aos seus funcionários, o que é um ponto negativo.

A análise feita, permite evidenciar a aplicação do controlo orçamental, pois faz uma observação dos resultados de cariz financeiro, para assim conseguir acompanhar o desempenho da associação, sendo que através das conclusões obtidas, sabe-se onde é existem possíveis desvios daquilo que foi estimado e caso seja necessário efetuar possíveis ações corretivas, com intuito de tentar manter ao máximo as contas da associação equilibradas e se possível obter melhorias nos anos seguintes.

Conclusão

Este relatório teve como principal intuito proporcionar uma visão simples do tema do controlo de gestão que desempenha um papel fundamental na gestão empresarial, focando-se essencialmente num dos instrumentos de controlo de gestão que é o controlo orçamental, com base na revisão da literatura, tendo como objetivo final relacionar o tema e a revisão de literatura com a tarefa realizada que está demonstrada no último capítulo.

Como foi referido ao longo do relatório os instrumentos de controlo de gestão devem dar uma resposta às várias necessidades de uma organização e são elementos fundamentais no apoio aos gestores, para que os objetivos possam ser determinados e aceites e que através do acompanhamento e avaliação dos resultados possa levar a uma gestão mais eficaz.

Relativamente ao instrumento de controlo de gestão abordado que é o controlo orçamental, é um instrumento bastante importante pois permite observar a evolução dos resultados económico-financeiro, tendo por base a informação contabilística.

A sua principal importância depara-se com o facto de obrigar o gestor a estabelecer objetivos realistas, a acompanhar a sua atividade, analisando de uma forma constante as realizações com as previsões feitas e obriga a que sejam realizadas ações corretivas por parte dos gestores. Apesar destes aspetos positivos do instrumento em questão, há também pontos menos positivos, como a lentidão na produção e obtenção da informação financeira, e o facto da informação ser apenas de cariz financeiro, deixando de parte informação de cariz não financeiro, o que pode colocar em causa os objetivos de longo prazo.

A aplicação do instrumento de controlo de gestão no estudo de caso efetuado, permitiu chegar a algumas conclusões relativamente à associação. Através da análise económico-financeira realizada conclui-se que a associação é financeiramente equilibrada dado que não gasta mais do que recebe. De referir também que os resultados obtidos são afetados pela abordagem a dez meses sendo que não contemplam o ano civil, e como os últimos dois meses são de gastos, o Resultado Líquido irá aproximar-se do dos últimos dois anos. Também se conclui pela análise que se a empresa fechar no imediato, não tem dinheiro para pagar indemnizações aos seus funcionários, sendo um ponto negativo. No geral, a análise feita a alguns indicadores importantes relativos a 2017 e 2018, permitiu verificar que a associação apresenta uma boa solidez financeira e está solvente do ponto de vista económico, pois tem capacidade para cumprir os seus compromissos com os recursos

que constituem o seu património, sendo que os fundos patrimoniais garantem a liquidação do seu passivo.

Ao longo da elaboração do relatório, percebeu-se, na minha opinião, a forma clara como a tarefa explicada no último capítulo se relaciona com a temática em questão bem como os principais aspetos a abordar dentro do controlo orçamental.

Em relação ao estágio, tendo este possibilitado a elaboração deste relatório, posso afirmar que a sua realização me permitiu desenvolver competências profissionais e pessoais que me irão ajudar futuramente no seio de uma organização e estarei mais preparado para enfrentar alguns problemas relacionados com esta temática.

Referências Bibliográficas

Anthony, R. V. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12ª Edition, McGraw H.

Bica, Ana (2012) *Controlo de Gestão – Uma Ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais*, Projeto de Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME, apresentado ao Instituto Politécnico de Portalegre, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17075/1/VF_Controlo%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Uma%20ferramenta%20para%20monitoriza%C3%A7%C3%A3o%20dos%20objetivos%20operacionais.pdf

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

Carolina, Ana (2018) *O papel da contabilidade e o controlo de custos numa organização empresarial*, Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Controlo de Gestão.

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23443/1/Ana_Carolina.pdf

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

Fernando, Rui (2015) *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial*, Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Setúbal, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9117/1/Rui%20Hilven%20Fernando.pdf>

Gregório, João (2016) *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 o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Economia.

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/34161/1/A%20Analise%20de%20desvios%20orcamentais.pdf>

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.

Kaplan, A., e Norton, D. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Bus. Rev. 74(1): 75-85.

Kaplan, A., e Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. 6ª ed: Campos.

Madeira, C.S.S. (2011), *O Balanced Scorecard no Sector de Controlo Contabilístico*, Mestrado em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras, ISCAL.

https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2587/3/Disserta%20a7%20a3o%20Final_Carla%20Madeira.pdf

em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras, ISCAL.

Miranda, Ana (2013) *O controlo de Gestão como fator de competitividade*, Relatório de Estágio apresentado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/24919/1/Relat%20de%20est%20A1gio%20-%20Ana%20Miranda%20%282004005090%29.pdf>

Moita B., Moita N. e Pimentel L. (2019) *Contabilidade de Gestão e Controlo Orçamental*, 1ª edição, Edição Cosmos

Neves, João (2011) *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*, 2ª edição, Texto Editores Lda.

Sampaio, Vitor (2015) *Controlo de Gestão*, Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Tecnologia e Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças.
http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1486/1/Vitor_Sampaio.pdf

Anexo I – Orçamento Estimado 1º Quadrimestre – Beta

BETA		ORÇAMENTO QUADRIMESTRAL (01-09 A 31-12)			
		EMPRESA: PROVEIU			
Apresentação	1º Quadrimestre	RENDIMENTOS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
		Geral	8 005,00		-8 005,00
		Articulado Básico	365 300,00		-365 300,00
		Articulado Complementar	10 880,00		-10 880,00
		Supletivo Básico	22 540,00		-22 540,00
		Supletivo Complementar	42 480,00		-42 480,00
		Cursos Livres	13 320,00		-13 320,00
		Iniciação	34 040,00		-34 040,00
		Festival Primavera			0,00
		Orquestra Juvenil	16 000,00		-16 000,00
		Orquestra Formação Mangualde	24 200,00		-24 200,00
		Orquestra Poema	4 200,00		-4 200,00
		Total Rendimentos	540 965,00	0,00	-540 965,00
2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	DESPESAS PRINCIPAIS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
		Remuneração Do Pessoal	257 150,00		257 150,00
		Enc Sobre Remunerações+ Sub Alim	68 572,00		68 572,00
		Honorários Colaboradores (Rec Verdes)	5 500,00		5 500,00
		SubContratos	2 500,00		2 500,00
Total de Despesas	333 722,00	0,00	333 722,00		
Total anual	Total anual	OUTRAS DESPESAS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
		Água, Energia e Fluidos	3 250,00		3 250,00
		Telefone e Internet	400,00		400,00
		Rendas e Alugueres	250,00		250,00
		Consultorias (Contabilidade e Informática)	4 000,00		4 000,00
		Honorários Externos	1 000,00		1 000,00
		Ferramentas e Utensílios	450,00		450,00
		Marketing e Publicidade	1 250,00		1 250,00
		Frete, Seguros e Correios	1 750,00		1 750,00
		Conservação e Reparções	450,00		450,00
		Seviços Bancários	500,00		500,00
		Juros	550,00		550,00
		Deslocações e estadas	750,00		750,00
		Outro	1 500,00		1 500,00
Total de Outras Despesas	16 100,00	0,00	16 100,00		

1º QUADRIMESTRE			
TOTAL ORÇAMENTAL	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Receitas	540 965,00	0,00	-540 965,00
Despesas	349 822,00	0,00	349 822,00
Saldo	191 143,00	0,00	-191 143,00

COMPARATIVO ORÇAMENTAL 1º QUADRIMESTRE

Item	Valor
ESTIMADO	540 965,00
REAL	0,00
DIFERENÇA	-540 965,00

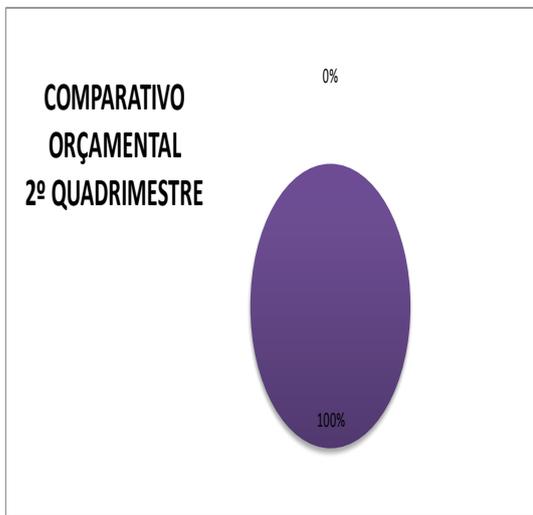
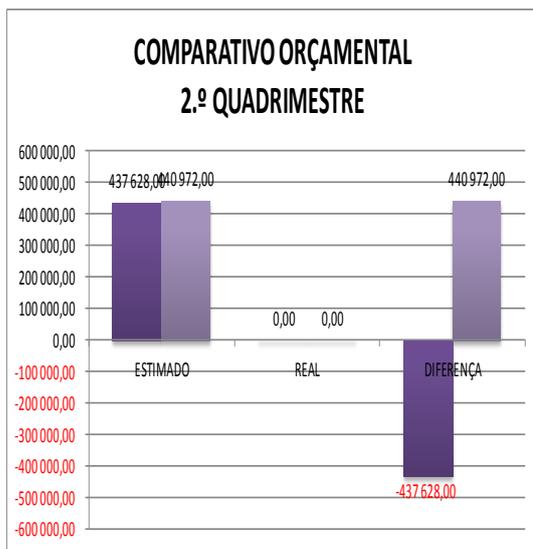
COMPARATIVO ORÇAMENTAL 1º QUADRIMESTRE

0%

100%

Anexo II – Orçamento Estimado 2º Quadrimestre - Beta

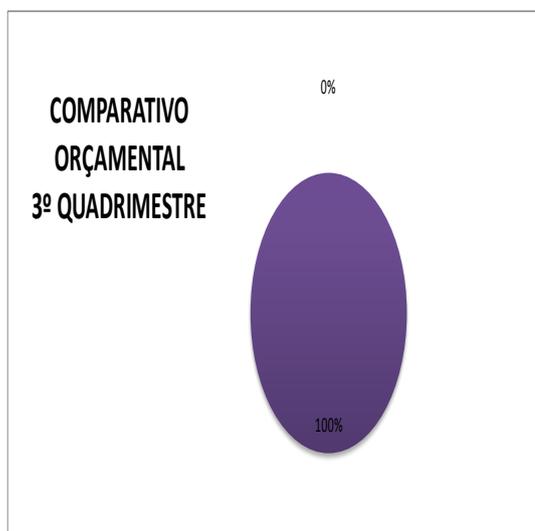
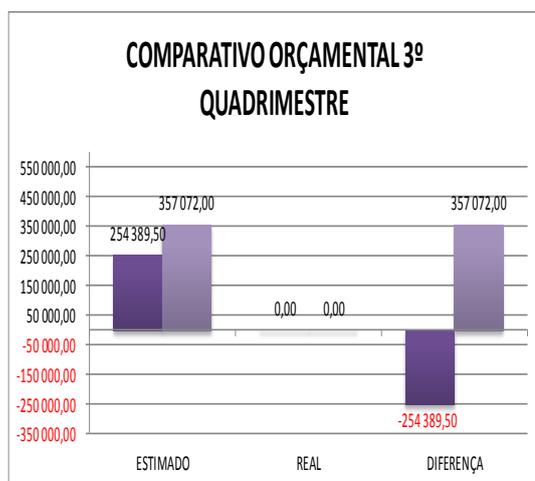
BETA		ORÇAMENTO QUADRIMESTRAL (01-01 A 30-04)							
		EMPRESA: PROVISEU			2º QUADRIMESTRE				
APRESENTAÇÃO		RENDIMENTOS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA	TOTAL ORÇAMENTAL	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
1º Quadrimestre	Geral		5 370,00		-5 370,00	Receitas	437 628,00	0,00	-437 628,00
	Articulado Básico		219 180,00		-219 180,00	Despesas	440 972,00	0,00	440 972,00
	Articulado Complementar		6 528,00		-6 528,00	Saldo	-3 344,00	0,00	3 344,00
2º Quadrimestre	Supletivo Básico		16 200,00		-16 200,00				
	Supletivo Complementar		28 670,00		-28 670,00				
	Cursos Livres		9 600,00		-9 600,00				
3º Quadrimestre	Iniciação		22 880,00		-22 880,00				
	Festival Primavera		90 000,00		-90 000,00				
	Orquestra Juvenil		12 000,00		-12 000,00				
Total anual	Orquestra Formação Mangualde		24 200,00		-24 200,00				
	Orquestra Poema		3 000,00		-3 000,00				
	Total Rendimentos		437 628,00	0,00	-437 628,00				
		DESPESAS PRINCIPAIS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA				
		Remuneração Do Pessoal	205 715,00		205 715,00				
		Enc Sobre Remunerações+ Sub Alim	54 857,00		54 857,00				
		Honorários Colaboradores (Rec Verdes)	70 000,00		70 000,00				
		SubContratos	45 000,00		45 000,00				
		Total de Despesas	375 572,00	0,00	375 572,00				
		OUTRAS DESPESAS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA				
		Água, Energia e Fluidos	3 250,00		3 250,00				
		Telefone e Internet	400,00		400,00				
		Rendas e Alugueres	2 000,00		2 000,00				
		Consultorias (Contabilidade e Informática)	4 000,00		4 000,00				
		Honorários Externos	15 000,00		15 000,00				
		Ferramentas e Utensílios	450,00		450,00				
		Marketing e Publicidade	12 000,00		12 000,00				
		Frete, Seguros e Correios	1 750,00		1 750,00				
		Conservação e Reparações	1 500,00		1 500,00				
		Seviços Bancários	500,00		500,00				
		Juros	550,00		550,00				
		Deslocações e estadas	22 500,00		22 500,00				
		Outro	1 500,00		1 500,00				
		Total de Outras Despesas	65 400,00	0,00	65 400,00				



Anexo III – Orçamento Estimado 3º Quadrimestre - Beta

BETA		ORÇAMENTO TRIMESTRAL (01-05 A 31-08)					
		EMPRESA: PROVISEU					
Apresentação	1º Quadrimestre	RENDIMENTOS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA		
		Geral	9 947,50		-9 947,50		
		Articulado Básico	146 120,00		-146 120,00		
		Articulado Complementar	4 352,00		-4 352,00		
		Supletivo Básico	1 760,00		-1 760,00		
		Supletivo Complementar	6 600,00		-6 600,00		
		Cursos Livres	1 080,00		-1 080,00		
		Iniciação	3 480,00		-3 480,00		
		Festival Primavera	60 000,00		-60 000,00		
		Orquestra Juvenil	12 000,00		-12 000,00		
		Orquestra Formação Mangualde	9 050,00		-9 050,00		
		Orquestra Poema	0,00		0,00		
Total Rendimentos		254 389,50	0,00	-254 389,50			
2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	DESPESAS PRINCIPAIS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA		
		Remuneração Do Pessoal	257 150,00		257 150,00		
		Enc Sobre Remunerações+ Sub Alim	68 572,00		68 572,00		
		Honorários Colaboradores (Rec Verdes)	10 000,00		10 000,00		
		SubContratos	5 000,00		5 000,00		
		Total de Despesas		340 722,00	0,00	340 722,00	
		Total anual		OUTRAS DESPESAS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
				Água, Energia e Fluídos	3 250,00		3 250,00
				Telefone e Internet	400,00		400,00
				Rendas e Alugueres	250,00		250,00
				Consultorias (Contabilidade e Informática)	4 000,00		4 000,00
				Honorários Externos	1 000,00		1 000,00
Ferramentas e Utensílios	450,00				450,00		
Marketing e Publicidade	1 250,00				1 250,00		
Frete, Seguros e Correios	1 750,00				1 750,00		
Conservação e Reparções	450,00				450,00		
Serviços Bancários	500,00				500,00		
Juros	550,00				550,00		
Deslocações e estadas	1 000,00		1 000,00				
Outro	1 500,00		1 500,00				
Total de Outras Despesas		16 350,00	0,00	16 350,00			

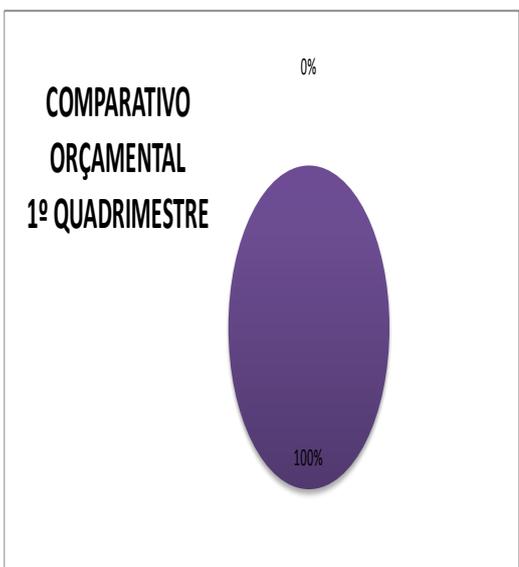
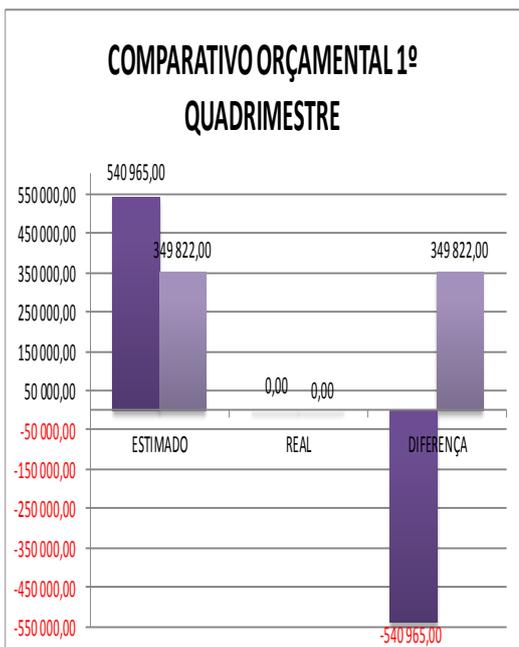
3º TRIMESTRE			
TOTAL ORÇAMENTAL	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Receitas	254 389,50	0,00	-254 389,50
Despesas	357 072,00	0,00	357 072,00
Saldo	-102 682,50	0,00	102 682,50



Anexo IV – Orçamental Anual Estimado - Beta

BETA		ORÇAMENTO QUADRIMESTRAL (01-09 A 31-12)					
		EMPRESA: PROVESEU					
Apresentação	1º Quadrimestre	RENDIMENTOS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA		
		Geral	8 005,00		-8 005,00		
		Articulado Básico	365 300,00		-365 300,00		
		Articulado Complementar	10 880,00		-10 880,00		
		Supletivo Básico	22 540,00		-22 540,00		
		Supletivo Complementar	42 480,00		-42 480,00		
		Cursos Livres	13 320,00		-13 320,00		
		Iniciação	34 040,00		-34 040,00		
		Festival Primavera			0,00		
		Orquestra Juvenil	16 000,00		-16 000,00		
		Orquestra Formação Mangualde	24 200,00		-24 200,00		
		Orquestra Poema	4 200,00		-4 200,00		
		Total Rendimentos	540 965,00	0,00	-540 965,00		
2º Quadrimestre	3º Quadrimestre	DESPESAS PRINCIPAIS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA		
		Remuneração Do Pessoal	257 150,00		257 150,00		
		Enc Sobre Remunerações+ Sub Alim	68 572,00		68 572,00		
		Honorários Colaboradores (Rec Verdes)	5 500,00		5 500,00		
		SubContratos	2 500,00		2 500,00		
		Total de Despesas	333 722,00	0,00	333 722,00		
		Total anual		OUTRAS DESPESAS	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
				Água, Energia e Fluidos	3 250,00		3 250,00
				Telefone e Internet	400,00		400,00
				Rendas e Alugueres	250,00		250,00
				Consultorias (Contabilidade e Informática)	4 000,00		4 000,00
				Honorários Externos	1 000,00		1 000,00
				Ferramentas e Utensílios	450,00		450,00
Marketing e Publicidade	1 250,00				1 250,00		
Fretes, Seguros e Correios	1 750,00				1 750,00		
Conservação e Reparações	450,00				450,00		
Seviços Bancários	500,00				500,00		
Juros	550,00				550,00		
Deslocações e estadas	750,00				750,00		
Outro	1 500,00		1 500,00				
Total de Outras Despesas	16 100,00	0,00	16 100,00				

1º QUADRIMESTRE			
TOTAL ORÇAMENTAL	ESTIMADO	REAL	DIFERENÇA
Receitas	540 965,00	0,00	-540 965,00
Despesas	349 822,00	0,00	349 822,00
Saldo	191 143,00	0,00	-191 143,00



Anexo V – Balancete de Centros de Custo

Emitido por Adm em 19-07-2019 15:41:32

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Crédores
01	Geral	1.300,39	6.065,88	12.540,68	21.627,94	12.310,87	21.398,13
62	Fornecimentos e serviços externos	1.300,39		11.994,23	229,81	11.764,42	
622	Serviços especializados			1.772,56	18,45	1.754,11	
6221	Trabalhos especializados			781,89		781,89	
62212	Trab.Especial.c/IVA n/Dedutiv.			681,89		681,89	
62213	Trab.Especial.Outros (REI)			100,00		100,00	
6222	Publicidade e propagaanda			92,25		92,25	
62222	Public.Prop.c/IVA n/Dedutível			92,25		92,25	
6223	Vigilância e segurança			35,06		35,06	
62232	Vigilânc.Segur.c/IVA n/Deduti.			35,06		35,06	
6224	Honorários			475,00		475,00	
62241	Honorários de Colaboradores			300,00		300,00	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)			300,00		300,00	
62249	Honorários de Outros			175,00		175,00	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)			175,00		175,00	
6226	Conservação e reparação			32,00		32,00	
62269	Conserv.Reparação Outros			32,00		32,00	
622692	Outr.Cons.Rep.c/IVA n/Dedutiv.			32,00		32,00	
6227	Serviços Bancários			356,36	18,45	337,91	
623	Materiais	3,00		545,38		545,38	
6231	Ferramentas e utensilios de desgaste rápido			6,25		6,25	
62313	Ferr.Utilens.D.Ráp.Outros (R/R)			6,25		6,25	
6233	Material de Escritório	3,00		539,13		539,13	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível	3,00		539,13		539,13	
624	Energia e fluidos	1.208,36		5.908,43		5.908,43	
6241	Electricidade	1.208,36		5.908,43		5.908,43	
62412	Electric. c/IVA n/Dedutível	1.208,36		5.908,43		5.908,43	
625	Deslocações, estadas e transportes			971,83		971,83	
6251	Deslocações e estadas			971,83		971,83	
62511	Deslocações Estadia do Pessoal			971,83		971,83	
625111	Deslocação C/Viatura Própria			235,40		235,40	
625112	Despesas de Alimentação			39,41		39,41	
625113	Despesas de Alojamento			633,60		633,60	
625116	Portagens e Parqueamento			63,42		63,42	
626	Serviços diversos	89,03		2.796,03	211,36	2.584,67	
6262	Comunicação	89,03		852,06		852,06	
62621	Correio			123,23		123,23	
626212	Correio c/IVA n/Dedutível			73,91		73,91	
626213	Correio Outros (REI/REPR)			49,32		49,32	
62622	Telefones	89,03		728,83		728,83	
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível	89,03		728,83		728,83	
6263	Seguros			844,99	211,36	633,63	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			117,20		117,20	
626399	Seguro-Outros			727,79	211,36	516,43	
6265	Contencioso e Notariado			26,11		26,11	
6267	Limpeza, higiene e conforto			136,02		136,02	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

CONTA		VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
Código	Designação	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Cretores
62672	Limp.Hiq.Conf.c/IVA n/Dedutív.			136,02		136,02	
6268	Outros serviços			936,85		936,85	
626808	Outros Serviços			638,27		638,27	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível			401,60		401,60	
6268083	Out.Serviços Outros (REI)			236,67		236,67	
626809	Outros Fornecimentos			298,58		298,58	
6268092	Out.Fornecim.c/IVA n/Dedutível			201,66		201,66	
6268093	Out.Fornecim.Outros (REI)			96,92		96,92	
63	Gastos com o pessoal			193,98		193,98	
635	Encargos sobre Remunerações			70,98		70,98	
6352	Encargos FCT			4,08		4,08	
6354	Encargos RV Acumulação			66,90		66,90	
638	Outros gastos com o pessoal			123,00		123,00	
6389	Outros Custos com o Pessoal			123,00		123,00	
63892	Out.Cust.Pess.c/IVA n/Dedutív.			123,00		123,00	
68	Outros gastos e perdas			52,47		52,47	
681	Impostos			52,47		52,47	
6812	Impostos indirectos:			52,47		52,47	
68123	Imposto de Selo			52,47		52,47	
6812317	Operações Financeiras			52,47		52,47	
68123171	Créd. sob forma de fundos			52,47		52,47	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano			52,47		52,47	
72	Prestações de serviços		6.065,88	300,00	20.511,51	300,00	20.511,51
721	Serviço A		6.053,38		19.724,01		19.724,01
7212	Prest.Serviço A-Tx.Nor.		264,23		3.994,86		3.994,86
72121	Fotocópias		264,23		1.391,21		1.391,21
72122	Aluquer Instrumentos				2.286,58		2.286,58
72123	Polos				317,07		317,07
7213	Prest.Serviço A-Tx.Int.		79,65		79,65		79,65
7214	Prest.Serviço A-Isento		5.709,50		15.649,50		15.649,50
723	QUOTAS		12,50		787,50		787,50
727	Anulação Serv.Prestados			300,00		300,00	
7274	Anul.Serv.Prest.-Isento(20CIVA-1b)			300,00		300,00	
78	Outros rendimentos e ganhos				886,62		886,62
788	Outros				886,62		886,62
7885	Restituição de Impostos				706,62		706,62
7888	Outros não especificados				180,00		180,00
78881	DONATIVOS				180,00		180,00
02	ARTICULADO BÁSICO	81.496,81	840,00	546.361,23	713.993,92	546.349,57	713.982,26
62	Fornecimentos e serviços externos	3.294,67		21.794,06	11,66	21.782,40	
622	Serviços especializados	1.522,42		16.166,06		16.166,06	
6221	Trabalhos especializados	1.003,68		5.068,58		5.068,58	
62212	Trab.Especial.c/IVA n/Dedutív.	1.003,68		5.068,58		5.068,58	
6224	Honorários	472,60		9.578,71		9.578,71	
62241	Honorários de Colaboradores	40,80		526,43		526,43	
622412	Honor.Colab.c/IVA n/Dedutível			485,63		485,63	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

CONTA		VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
Código	Designação	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	40,80		40,80		40,80	
62249	Honorários de Outros	431,80		9.052,28		9.052,28	
622492	Honor.Outr.c/IVA n/Dedutível			7.722,88		7.722,88	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	431,80		1.329,40		1.329,40	
6226	Conservação e reparação	10,85		374,33		374,33	
62261	Conserv.Rep.Equip.Transporte			192,37		192,37	
622612	Cons.Rep.Eq.Tr.E c/IVA n/Ded.			192,37		192,37	
62262	Conserv.Rep.Equip.Bas.Instal.	10,85		181,96		181,96	
622622	Cons.Rep.Eq.Bas.c/IVA n/Dedut.	10,85		181,96		181,96	
6227	Serviços Bancários	35,29		1.144,44		1.144,44	
623	Materiais	661,13		2.203,26	11,66	2.191,60	
6233	Material de Escritório	661,13		2.203,26	11,66	2.191,60	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível	661,13		2.203,26	11,66	2.191,60	
624	Energia e fluidos			1.342,76		1.342,76	
6241	Electricidade			1.342,76		1.342,76	
62412	Electric. c/IVA n/Dedutível			1.342,76		1.342,76	
626	Serviços diversos	1.111,12		2.081,98		2.081,98	
6261	Rendas e alugueres	1.087,32		1.087,32		1.087,32	
62614	Aluquer Equipamento	1.087,32		1.087,32		1.087,32	
626142	Aluquer c/IVA N/Ded	1.087,32		1.087,32		1.087,32	
6262	Comunicação			110,00		110,00	
62622	Telefones			110,00		110,00	
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível			110,00		110,00	
6263	Seguros			655,49		655,49	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			359,99		359,99	
626399	Seguro-Outros			295,50		295,50	
6267	Limpeza, higiene e conforto			205,37		205,37	
62672	Limp.Hig.Conf.c/IVA n/Dedutiv.			205,37		205,37	
6268	Outros serviços	23,80		23,80		23,80	
626808	Outros Serviços	23,80		23,80		23,80	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível	23,80		23,80		23,80	
63	Gastos com o pessoal	78.201,73		523.973,19		523.973,19	
632	Remunerações do Pessoal	63.663,17		426.564,27		426.564,27	
6321	Remunerações Pessoal	63.663,17		426.564,27		426.564,27	
63211	Ordenados Pessoal	33.274,34		330.095,85		330.095,85	
63212	Gratificações	1.609,02		15.231,84		15.231,84	
63214	Subsídio de Férias	26.339,68		32.556,65		32.556,65	
63215	Subsídio de Natal	691,16		31.964,81		31.964,81	
63217	Subsídio de Alimentação	1.748,97		16.714,92		16.714,92	
635	Encargos sobre Remunerações	14.219,23		93.484,62		93.484,62	
6351	Encargos sobre Remunerações	14.217,24		91.306,27		91.306,27	
6352	Encargos FCT	1,99		18,53		18,53	
6353	Encargos CGA			2.159,82		2.159,82	
636	Seguros de acidentes no trabalho e doenças	319,33		3.193,30		3.193,30	
6361	Seg.Acid.Trabalho	319,33		3.193,30		3.193,30	
638	Outros gastos com o pessoal			731,00		731,00	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

CONTA		VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
Código	Designação	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Cretores
6389	Outros Custos com o Pessoal			731,00		731,00	
63894	Out.Cust.Pess.Isentos			731,00		731,00	
68	Outros gastos e perdas	0,41		260,69		260,69	
681	Impostos	0,41		260,69		260,69	
6812	Impostos indirectos:	0,41		37,98		37,98	
68123	Imposto de Selo	0,41		37,98		37,98	
6812317	Operações Financeiras	0,41		37,98		37,98	
68123171	Créd. sob forma de fundos	0,41		37,98		37,98	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	0,41		37,98		37,98	
6813	Taxas			222,71		222,71	
69	Gastos e perdas de financiamento			333,29		333,29	
691	Juros Suportados			333,29		333,29	
6911	Juros de financiamentos obtidos			333,29		333,29	
72	Prestações de serviços		840,00		11.007,00		11.007,00
721	Serviço A		840,00		11.007,00		11.007,00
7214	Prest.Serviço A-Isento		840,00		11.007,00		11.007,00
75	Subsídios à exploração				702.975,26		702.975,26
751	Subsídios do Estado e outros entes públicos				702.975,26		702.975,26
7511	DGESTE				702.975,26		702.975,26
03	ARTICULADO COMPLEMENTAR	9.587,87	0,00	63.532,62	44.553,71	63.531,25	44.552,34
62	Fornecimentos e serviços externos	387,61		2.563,96	1,37	2.562,59	
622	Serviços especializados	179,11		1.901,88		1.901,88	
6221	Trabalhos especializados	118,08		596,30		596,30	
62212	Trab.Especial.c./IVA n/Dedutív.	118,08		596,30		596,30	
6224	Honorários	55,60		1.126,90		1.126,90	
62241	Honorários de Colaboradores	4,80		61,93		61,93	
622412	Honor.Colab.c./IVA n/Dedutível			57,13		57,13	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	4,80		4,80		4,80	
62249	Honorários de Outros	50,80		1.064,97		1.064,97	
622492	Honor.Outr.c./IVA n/Dedutível			908,57		908,57	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	50,80		156,40		156,40	
6226	Conservação e reparação	1,28		44,04		44,04	
62261	Conserv.Rep.Equip.Transporte			22,63		22,63	
622612	Cons.Rep.Eq.Tr.E c./IVA n/Ded.			22,63		22,63	
62262	Conserv.Rep.Equip.Bas.Instal.	1,28		21,41		21,41	
622622	Cons.Rep.Eq.Bas.c./IVA n/Dedut.	1,28		21,41		21,41	
6227	Serviços Bancários	4,15		134,64		134,64	
623	Materiais	77,78		259,18	1,37	257,81	
6233	Material de Escritório	77,78		259,18	1,37	257,81	
62332	Mat.Escrit.c./IVA n/Dedutível	77,78		259,18	1,37	257,81	
624	Energia e fluidos			157,97		157,97	
6241	Electricidade			157,97		157,97	
62412	Electric. c./IVA n/Dedutível			157,97		157,97	
626	Serviços diversos	130,72		244,93		244,93	
6261	Rendas e alugueres	127,92		127,92		127,92	
62614	Aluquer Equipamento	127,92		127,92		127,92	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

CONTA		VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
Código	Designação	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
626142	Aluguer c/IVA N/Ded	127,92		127,92		127,92	
6262	Comunicação			12,94		12,94	
62622	Telefones			12,94		12,94	
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível			12,94		12,94	
6263	Seguros			77,11		77,11	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			42,35		42,35	
626399	Seguro-Outros			34,76		34,76	
6267	Limpeza, higiene e conforto			24,16		24,16	
62672	Limp.Hig.Conf.c/IVA n/Dedutív.			24,16		24,16	
6268	Outros serviços	2,80		2,80		2,80	
626808	Outros Serviços	2,80		2,80		2,80	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível	2,80		2,80		2,80	
63	Gastos com o pessoal	9.200,21		60.898,83		60.898,83	
632	Remunerações do Pessoal	7.489,79		49.571,33		49.571,33	
6321	Remunerações Pessoal	7.489,79		49.571,33		49.571,33	
63211	Ordenados Pessoal	3.914,63		38.278,82		38.278,82	
63212	Gratificações	189,30		1.775,60		1.775,60	
63214	Subsídio de Férias	3.098,79		3.818,86		3.818,86	
63215	Subsídio de Natal	81,31		3.749,20		3.749,20	
63217	Subsídio de Alimentação	205,76		1.948,85		1.948,85	
635	Encargos sobre Remunerações	1.672,85		10.865,80		10.865,80	
6351	Encargos sobre Remunerações	1.672,62		10.616,12		10.616,12	
6352	Encargos FCT	0,23		2,00		2,00	
6353	Encargos CGA			247,68		247,68	
636	Seguros de acidentes no trabalho e doenças	37,57		375,70		375,70	
6361	Seq.Acíd.Trabalho	37,57		375,70		375,70	
638	Outros gastos com o pessoal			86,00		86,00	
6389	Outros Custos com o Pessoal			86,00		86,00	
63894	Out.Cust.Pess.Isentos			86,00		86,00	
68	Outros gastos e perdas	0,05		30,62		30,62	
681	Impostos	0,05		30,62		30,62	
6812	Impostos indirectos:	0,05		4,42		4,42	
68123	Imposto de Selo	0,05		4,42		4,42	
6812317	Operações Financeiras	0,05		4,42		4,42	
68123171	Créd. sob forma de fundos	0,05		4,42		4,42	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	0,05		4,42		4,42	
6813	Taxas			26,20		26,20	
69	Gastos e perdas de financiamento			39,21		39,21	
691	Juros Suportados			39,21		39,21	
6911	Juros de financiamentos obtidos			39,21		39,21	
72	Prestações de serviços				1.140,00		1.140,00
721	Serviço A				1.140,00		1.140,00
7214	Prest.Serviço A-isento				1.140,00		1.140,00
75	Subsídios à exploração				43.412,34		43.412,34
751	Subsídios do Estado e outros entes públicos				43.412,34		43.412,34
7511	DGESTE				43.412,34		43.412,34

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

CONTA		VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
Código	Designação	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
04	SUPLETIVO BÁSICO	5.992,44	2.379,00	43.339,33	40.689,36	43.338,47	40.688,50
62	Fornecimentos e serviços externos	242,28		1.757,66	0,86	1.756,80	
622	Serviços especializados	111,95		1.310,36		1.310,36	
6221	Trabalhos especializados	73,80		398,77		398,77	
62212	Trab. Especial. c/IVA n/Dedutív.	73,80		398,77		398,77	
6224	Honorários	34,75		797,91		797,91	
62241	Honorários de Colaboradores	3,00		38,71		38,71	
622412	Honor.Colab.c/IVA n/Dedutível			35,71		35,71	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	3,00		3,00		3,00	
62249	Honorários de Outros	31,75		759,20		759,20	
622492	Honor.Outr.c/IVA n/Dedutível			657,45		657,45	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	31,75		101,75		101,75	
6226	Conservação e reparação	0,80		25,74		25,74	
62261	Conserv.Rep.Equip.Transporte			14,15		14,15	
622612	Cons.Rep.Eq.Tr.E c/IVA n/Ded.			14,15		14,15	
62262	Conserv.Rep.Equip.Bas.Instal.	0,80		11,59		11,59	
622622	Cons.Rep.Eq.Bas.c/IVA n/Dedut.	0,80		11,59		11,59	
6227	Serviços Bancários	2,60		87,94		87,94	
623	Materiais	48,63		167,76	0,86	166,90	
6233	Material de Escritório	48,63		167,76	0,86	166,90	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível	48,63		167,76	0,86	166,90	
624	Energia e fluidos			118,48		118,48	
6241	Electricidade			118,48		118,48	
62412	Electric. c/IVA n/Dedutível			118,48		118,48	
626	Serviços diversos	81,70		161,06		161,06	
6261	Rendas e alugueres	79,95		79,95		79,95	
62614	Aluguer Equipamento	79,95		79,95		79,95	
626142	Aluguer c/IVA N/Ded	79,95		79,95		79,95	
6262	Comunicação			9,71		9,71	
62622	Telefones			9,71		9,71	
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível			9,71		9,71	
6263	Seguros			52,54		52,54	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			26,47		26,47	
626399	Seguro-Outros			26,07		26,07	
6267	Limpeza, higiene e conforto			17,11		17,11	
62672	Limp.Hiq.Conf.c/IVA n/Dedutív.			17,11		17,11	
6268	Outros serviços	1,75		1,75		1,75	
626808	Outros Serviços	1,75		1,75		1,75	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível	1,75		1,75		1,75	
63	Gastos com o pessoal	5.750,13		41.538,02		41.538,02	
632	Remunerações do Pessoal	4.681,11		33.823,67		33.823,67	
6321	Remunerações Pessoal	4.681,11		33.823,67		33.823,67	
63211	Ordenados Pessoal	2.446,64		26.134,75		26.134,75	
63212	Gratificações	118,31		1.173,08		1.173,08	
63214	Subsídio de Férias	1.936,74		2.433,73		2.433,73	
63215	Subsídio de Natal	50,82		2.758,68		2.758,68	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Cretores
63217	Subsídio de Alimentação	128,60		1.323,43		1.323,43	
635	Encargos sobre Remunerações	1.045,54		7.407,00		7.407,00	
6351	Encargos sobre Remunerações	1.045,39		7.217,61		7.217,61	
6352	Encargos FCT	0,15		1,28		1,28	
6353	Encargos CGA			188,11		188,11	
636	Seguros de acidentes no trabalho e doenças	23,48		253,60		253,60	
6361	Seg.Acid.Trabalho	23,48		253,60		253,60	
638	Outros gastos com o pessoal			53,75		53,75	
6389	Outros Custos com o Pessoal			53,75		53,75	
63894	Out.Cust.Pess.Isentos			53,75		53,75	
68	Outros gastos e perdas	0,03		19,14		19,14	
681	Impostos	0,03		19,14		19,14	
6812	Impostos indirectos:	0,03		2,76		2,76	
68123	Imposto de Selo	0,03		2,76		2,76	
6812317	Operações Financeiras	0,03		2,76		2,76	
68123171	Créd. sob forma de fundos	0,03		2,76		2,76	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	0,03		2,76		2,76	
6813	Taxas			16,38		16,38	
69	Gastos e perdas de financiamento			24,51		24,51	
691	Juros Suportados			24,51		24,51	
6911	Juros de financiamentos obtidos			24,51		24,51	
72	Prestações de serviços		2.379,00		40.688,50		40.688,50
721	Serviço A		2.379,00		40.688,50		40.688,50
7214	Prest.Serviço A-Isento		2.379,00		40.688,50		40.688,50
05	SUPLETIVO COMPLEMENTAR	13.183,32	2.161,00	88.273,98	82.702,29	88.272,09	82.700,40
62	Fornecimentos e serviços externos	532,97		3.525,56	1,89	3.523,67	
622	Serviços especializados	246,27		2.615,12		2.615,12	
6221	Trabalhos especializados	162,36		819,92		819,92	
62212	Trab.Especial.c/IVA n/Dedutív.	162,36		819,92		819,92	
6224	Honorários	76,45		1.549,50		1.549,50	
62241	Honorários de Colaboradores	6,60		85,16		85,16	
622412	Honor.Colab.c/IVA n/Dedutível			78,56		78,56	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	6,60		6,60		6,60	
62249	Honorários de Outros	69,85		1.464,34		1.464,34	
622492	Honor.Outr.c/IVA n/Dedutível			1.249,29		1.249,29	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	69,85		215,05		215,05	
6226	Conservação e reparação	1,75		60,55		60,55	
62261	Conserv.Rep.Equip.Transporte			31,12		31,12	
622612	Cons.Rep.Eq.Tr.E c/IVA n/Ded.			31,12		31,12	
62262	Conserv.Rep.Equip.Bas.Instal.	1,75		29,43		29,43	
622622	Cons.Rep.Eq.Bas.c/IVA n/Dedut.	1,75		29,43		29,43	
6227	Serviços Bancários	5,71		185,15		185,15	
623	Materiais	106,96		356,44	1,89	354,55	
6233	Material de Escritório	106,96		356,44	1,89	354,55	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível	106,96		356,44	1,89	354,55	
624	Energia e fluidos			217,21		217,21	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
6241	Electricidade			217,21		217,21	
62412	Electric. c/IVA n/Dedutível			217,21		217,21	
626	Serviços diversos	179,74		336,79		336,79	
6261	Rendas e alugueres	175,89		175,89		175,89	
62614	Aluquer Equipamento	175,89		175,89		175,89	
626142	Aluquer c/IVA n/Ded	175,89		175,89		175,89	
6262	Comunicação			17,80		17,80	
62622	Telefones			17,80		17,80	
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível			17,80		17,80	
6263	Seguros			106,03		106,03	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			58,23		58,23	
626399	Seguro-Outros			47,80		47,80	
6267	Limpeza, higiene e conforto			33,22		33,22	
62672	Limp.Hig.Conf.c/IVA n/Dedutív.			33,22		33,22	
6268	Outros serviços	3,85		3,85		3,85	
626808	Outros Serviços	3,85		3,85		3,85	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível	3,85		3,85		3,85	
63	Gastos com o pessoal	12.650,28		84.652,40		84.652,40	
632	Remunerações do Pessoal	10.298,45		68.914,39		68.914,39	
6321	Remunerações Pessoal	10.298,45		68.914,39		68.914,39	
63211	Ordenados Pessoal	5.382,61		53.317,39		53.317,39	
63212	Gratificações	260,28		2.461,59		2.461,59	
63214	Subsídio de Férias	4.260,83		5.264,92		5.264,92	
63215	Subsídio de Natal	111,81		5.169,16		5.169,16	
63217	Subsídio de Alimentação	282,92		2.701,33		2.701,33	
635	Encargos sobre Remunerações	2.300,17		15.103,16		15.103,16	
6351	Encargos sobre Remunerações	2.299,85		14.751,94		14.751,94	
6352	Encargos FCT	0,32		2,77		2,77	
6353	Encargos CGA			348,45		348,45	
636	Seguros de acidentes no trabalho e doenças	51,66		516,60		516,60	
6361	Seg.Acíd.Trabalho	51,66		516,60		516,60	
638	Outros gastos com o pessoal			118,25		118,25	
6389	Outros Custos com o Pessoal			118,25		118,25	
63894	Out.Cust.Pess.Isentos			118,25		118,25	
68	Outros gastos e perdas	0,07		42,11		42,11	
681	Impostos	0,07		42,11		42,11	
6812	Impostos indirectos:	0,07		6,08		6,08	
68123	Imposto de Selo	0,07		6,08		6,08	
6812317	Operações Financeiras	0,07		6,08		6,08	
68123171	Créd. sob forma de fundos	0,07		6,08		6,08	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	0,07		6,08		6,08	
6813	Taxas			36,03		36,03	
69	Gastos e perdas de financiamento			53,91		53,91	
691	Juros Suportados			53,91		53,91	
6911	Juros de financiamentos obtidos			53,91		53,91	
72	Prestações de serviços		2.161,00		67.468,00		67.468,00

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
721	Serviço A		2.161,00		67.468,00		67.468,00
7214	Prest.Serviço A-Isento		2.161,00		67.468,00		67.468,00
75	Subsídios à exploração				15.232,40		15.232,40
751	Subsídios do Estado e outros entes públicos				15.232,40		15.232,40
7511	DGESTE				15.232,40		15.232,40
06	CURSOS LIVRES	1.198,50	660,00	12.788,09	25.166,17	12.787,92	25.166,00
62	Fornecimentos e serviços externos	48,46		8.065,83	0,17	8.065,66	
622	Serviços especializados	22,39		7.978,33		7.978,33	
6221	Trabalhos especializados	14,76		48,46		48,46	
62212	Trab.Especial.c/IVA n/Dedutiv.	14,76		48,46		48,46	
6224	Honorários	6,95		7.909,48		7.909,48	
62241	Honorários de Colaboradores	0,60		7.799,94		7.799,94	
622412	Honor.Colab.c/IVA n/Dedutível			115,14		115,14	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	0,60		7.684,80		7.684,80	
62249	Honorários de Outros	6,35		109,54		109,54	
622492	Honor.Outr.c/IVA n/Dedutível			23,99		23,99	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	6,35		85,55		85,55	
6226	Conservação e reparação	0,16		7,30		7,30	
62261	Conserv.Rep.Equip.Transporte			2,83		2,83	
622612	Cons.Rep.Eq.Tr.E c/IVA n/Ded.			2,83		2,83	
62262	Conserv.Rep.Equip.Bas.Instal.	0,16		4,47		4,47	
622622	Cons.Rep.Eq.Bas.c/IVA n/Dedut.	0,16		4,47		4,47	
6227	Serviços Bancários	0,52		13,09		13,09	
623	Materials	9,73		26,72	0,17	26,55	
6233	Material de Escritório	9,73		26,72	0,17	26,55	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível	9,73		26,72	0,17	26,55	
626	Serviços diversos	16,34		60,78		60,78	
6261	Rendas e alugueres	15,99		15,99		15,99	
62614	Aluguer Equipamento	15,99		15,99		15,99	
626142	Aluguer c/IVA N/Ded	15,99		15,99		15,99	
6263	Seguros			35,72		35,72	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			5,29		5,29	
626399	Seguro-Outros			30,43		30,43	
6267	Limpeza, higiene e conforto			8,72		8,72	
62672	Limp.Hig.Conf.c/IVA n/Dedutiv.			8,72		8,72	
6268	Outros serviços	0,35		0,35		0,35	
626808	Outros Serviços	0,35		0,35		0,35	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível	0,35		0,35		0,35	
63	Gastos com o pessoal	1.150,03		4.636,02		4.636,02	
632	Remunerações do Pessoal	936,22		3.765,93		3.765,93	
6321	Remunerações Pessoal	936,22		3.765,93		3.765,93	
63211	Ordenados Pessoal	489,33		2.947,47		2.947,47	
63212	Gratificações	23,66		169,61		169,61	
63214	Subsídio de Férias	387,35		438,01		438,01	
63215	Subsídio de Natal	10,16		60,82		60,82	
63217	Subsídio de Alimentação	25,72		150,02		150,02	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

CONTA		VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
Código	Designação	Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
635	Encargos sobre Remunerações	209,11		831,14		831,14	
6351	Encargos sobre Remunerações	209,08		828,92		828,92	
6352	Encargos FCT	0,03		0,26		0,26	
6353	Encargos CGA			1,96		1,96	
636	Seguros de acidentes no trabalho e doenças	4,70		28,20		28,20	
6361	Seg.Acid.Trabalho	4,70		28,20		28,20	
638	Outros gastos com o pessoal			10,75		10,75	
6389	Outros Custos com o Pessoal			10,75		10,75	
63894	Out.Cust.Pess.Isentos			10,75		10,75	
68	Outros gastos e perdas	0,01		3,84		3,84	
681	Impostos	0,01		3,84		3,84	
6812	Impostos indirectos:	0,01		0,56		0,56	
68123	Imposto de Selo	0,01		0,56		0,56	
6812317	Operações Financeiras	0,01		0,56		0,56	
68123171	Créd. sob forma de fundos	0,01		0,56		0,56	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	0,01		0,56		0,56	
6813	Taxas			3,28		3,28	
69	Gastos e perdas de financiamento			4,90		4,90	
691	Juros Suportados			4,90		4,90	
6911	Juros de financiamentos obtidos			4,90		4,90	
72	Prestações de serviços		660,00	77,50	25.166,00	77,50	25.166,00
721	Serviço A		660,00		25.166,00		25.166,00
7214	Prest.Serviço A-Isento		660,00		25.166,00		25.166,00
727	Anulação Serv.Prestados			77,50		77,50	
7274	Anul.Serv.Prest.-Isento(20CIVA-1b)			77,50		77,50	
07	INICIAÇÕES	8.489,31	1.806,00	56.236,00	61.743,35	56.134,80	61.642,15
62	Fornecimentos e serviços externos	339,13		2.205,31	1,20	2.204,11	
622	Serviços especializados	156,71		1.664,10		1.664,10	
6221	Trabalhos especializados	103,32		521,77		521,77	
62212	Trab.Especial.c/IVA n/Dedutív.	103,32		521,77		521,77	
6224	Honorários	48,65		986,03		986,03	
62241	Honorários de Colaboradores	4,20		54,19		54,19	
622412	Honor.Colab.c/IVA n/Dedutível			49,99		49,99	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	4,20		4,20		4,20	
62249	Honorários de Outros	44,45		931,84		931,84	
622492	Honor.Outr.c/IVA n/Dedutível			794,99		794,99	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	44,45		136,85		136,85	
6226	Conservação e reparação	1,11		38,54		38,54	
62261	Conserv.Rep.Equip.Transporte			19,80		19,80	
622612	Cons.Rep.Eq.Tr.E c/IVA n/Ded.			19,80		19,80	
62262	Conserv.Rep.Equip.Bas.Instal.	1,11		18,74		18,74	
622622	Cons.Rep.Eq.Bas.c/IVA n/Dedut.	1,11		18,74		18,74	
6227	Serviços Bancários	3,63		117,76		117,76	
623	Materiais	68,04		226,80	1,20	225,60	
6233	Material de Escritório	68,04		226,80	1,20	225,60	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível	68,04		226,80	1,20	225,60	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
624	Energia e fluidos			138,23		138,23	
6241	Electricidade			138,23		138,23	
62412	Electric. c/IVA n/Dedutível			138,23		138,23	
626	Serviços diversos	114,38		176,18		176,18	
6261	Rendas e alugueres	111,93		111,93		111,93	
62614	Aluguer Equipamento	111,93		111,93		111,93	
626142	Aluguer c/IVA N/Ded	111,93		111,93		111,93	
6262	Comunicação			11,31		11,31	
62622	Telefones			11,31		11,31	
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível			11,31		11,31	
6263	Seguros			37,06		37,06	
626306	Seguro-Estabelec.Comercial			37,06		37,06	
6267	Limpeza, higiene e conforto			13,43		13,43	
62672	Limp.Hig.Conf.c/IVA n/Dedutív.			13,43		13,43	
6268	Outros serviços	2,45		2,45		2,45	
626808	Outros Serviços	2,45		2,45		2,45	
6268082	Out.Serviços c/IVA n/Dedutível	2,45		2,45		2,45	
63	Gastos com o pessoal	8.050,15		53.869,59		53.869,59	
632	Remunerações do Pessoal	6.553,56		43.854,60		43.854,60	
6321	Remunerações Pessoal	6.553,56		43.854,60		43.854,60	
63211	Ordenados Pessoal	3.425,30		33.929,24		33.929,24	
63212	Gratificações	165,63		1.566,45		1.566,45	
63214	Subsídio de Férias	2.711,43		3.350,40		3.350,40	
63215	Subsídio de Natal	71,15		3.289,46		3.289,46	
63217	Subsídio de Alimentação	180,05		1.719,05		1.719,05	
635	Encargos sobre Remunerações	1.463,72		9.611,07		9.611,07	
6351	Encargos sobre Remunerações	1.463,52		9.387,57		9.387,57	
6352	Encargos FCT	0,20		1,75		1,75	
6353	Encargos CGA			221,75		221,75	
636	Seguros de acidentes no trabalho e doenças	32,87		328,67		328,67	
6361	Seg.Acíd.Trabalho	32,87		328,67		328,67	
638	Outros gastos com o pessoal			75,25		75,25	
6389	Outros Custos com o Pessoal			75,25		75,25	
63894	Out.Cust.Pess.Isentos			75,25		75,25	
68	Outros gastos e perdas	0,03		26,79		26,79	
681	Impostos	0,03		26,79		26,79	
6812	Impostos indirectos:	0,03		3,87		3,87	
68123	Imposto de Selo	0,03		3,87		3,87	
6812317	Operações Financeiras	0,03		3,87		3,87	
68123171	Créd. sob forma de fundos	0,03		3,87		3,87	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	0,03		3,87		3,87	
6813	Taxas			22,92		22,92	
69	Gastos e perdas de financiamento			34,31		34,31	
691	Juros Suportados			34,31		34,31	
6911	Juros de financiamentos obtidos			34,31		34,31	
72	Prestações de serviços	100,00	1.806,00	100,00	61.742,15		61.642,15

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Cretores
721	Serviço A	100,00	1.806,00	100,00	61.742,15		61.642,15
7214	Prest.Serviço A-isento	100,00	1.806,00	100,00	61.742,15		61.642,15
08	FESTIVAL PRIMAVERA	59.421,49	53.803,14	136.084,19	142.804,93	135.810,35	142.531,09
62	Fornecimentos e serviços externos	55.958,09		129.735,77		129.735,77	
621	Subcontratos	13.500,00		41.590,00		41.590,00	
6211	Subcontr. c/IVA Dedutível			7.490,00		7.490,00	
6213	Subcontr. Outros (REI/REPR)	13.500,00		34.100,00		34.100,00	
622	Serviços especializados	25.365,61		58.042,20		58.042,20	
6221	Trabalhos especializados	6.142,00		17.978,59		17.978,59	
62211	Trab.Especial.c/IVA Dedutível	2.932,00		6.868,59		6.868,59	
62213	Trab.Especial.Outros (REI)	3.210,00		11.110,00		11.110,00	
6222	Publicidade e propaganda			5.080,00		5.080,00	
62221	Public.Prop.c/IVA Dedutível			5.080,00		5.080,00	
6224	Honorários	19.202,81		34.962,81		34.962,81	
62241	Honorários de Colaboradores	15.489,80		16.599,80		16.599,80	
622412	Honor.Colab.c/IVA n/Dedutível	319,80		319,80		319,80	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	15.170,00		16.280,00		16.280,00	
62249	Honorários de Outros	3.713,01		18.363,01		18.363,01	
622491	Honor.Outr.c/IVA Dedutível	813,01		813,01		813,01	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	2.900,00		17.550,00		17.550,00	
6227	Serviços Bancários	20,80		20,80		20,80	
623	Materiais	92,48		831,08		831,08	
6231	Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	92,48		413,99		413,99	
62311	Ferr.Útens.D.Ráp.c/IVA Dedut.			162,00		162,00	
62313	Ferr.Útens.D.Ráp.Outros (R/R)	92,48		251,99		251,99	
6233	Material de Escritório			417,09		417,09	
62331	Mat.Escrit.c/IVA Dedutível			370,00		370,00	
62332	Mat.Escrit.c/IVA n/Dedutível			47,09		47,09	
625	Deslocações, estadas e transportes			11.321,40		11.321,40	
6251	Deslocações e estadas			11.321,40		11.321,40	
62511	Deslocações Estadia do Pessoal			11.321,40		11.321,40	
625111	Deslocação C/Viatura Própria			539,33		539,33	
625112	Despesas de Alimentação			3.926,31		3.926,31	
625113	Despesas de Alojamento			5.167,00		5.167,00	
625114	Despesas Transporte Eventuais			1.601,46		1.601,46	
625116	Portagens e Estacionamento			87,30		87,30	
626	Serviços diversos	17.000,00		17.951,09		17.951,09	
6261	Rendas e alugueres	16.000,00		16.350,00		16.350,00	
62614	Aluguer Equipamento			350,00		350,00	
626141	Alug.Equipam.c/IVA Dedutível			350,00		350,00	
62615	Outras Rendas e Alugueres	16.000,00		16.000,00		16.000,00	
626154	Out.Rendas Isentas	16.000,00		16.000,00		16.000,00	
6262	Comunicação			93,05		93,05	
62621	Correio			0,65		0,65	
626213	Correio Outros (REI/REPR)			0,65		0,65	
62622	Telefones			92,40		92,40	

Balancete de centros de custo - Contabilidade geral

(Mês de Junho)

(Euros)

Código	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Cretores
626222	Telefones c/IVA n/Dedutível			92,40		92,40	
6263	Seguros			508,04		508,04	
626316	Seguro Festival Primavera			508,04		508,04	
6268	Outros serviços	1.000,00		1.000,00		1.000,00	
626808	Outros Serviços	1.000,00		1.000,00		1.000,00	
6268083	Out.Serviços Outros (REI)	1.000,00		1.000,00		1.000,00	
63	Gastos com o pessoal	3.454,17	66,30	3.701,70	66,30	3.635,40	
635	Encargos sobre Remunerações	3.454,17	66,30	3.701,70	66,30	3.635,40	
6354	Encargos RV Acumulação	3.454,17	66,30	3.701,70	66,30	3.635,40	
68	Outros gastos e perdas	9,23		2.439,18		2.439,18	
681	Impostos	9,23		2.439,18		2.439,18	
6812	Impostos indirectos:	9,23		9,23		9,23	
68123	Imposto de Selo	9,23		9,23		9,23	
6812317	Operações Financeiras	9,23		9,23		9,23	
68123171	Créd. sob forma de fundos	9,23		9,23		9,23	
681231711	Crédito prz. inf. a 1 ano	9,23		9,23		9,23	
6813	Taxas			2.429,95		2.429,95	
72	Prestações de serviços		1.410,38	207,54	9.672,17		9.464,63
721	Serviço A		1.410,38	207,54	9.672,17		9.464,63
7211	Prest.Serviço A-Tx.Red.		1.410,38	207,54	9.672,17		9.464,63
72111	Bilhetes		1.410,38	207,54	9.672,17		9.464,63
75	Subsídios à exploração		30.000,00		97.000,00		97.000,00
751	Subsídios do Estado e outros entes públicos		30.000,00		97.000,00		97.000,00
7512	MUNICIPIO DE VISEU		30.000,00		97.000,00		97.000,00
78	Outros rendimentos e ganhos		22.326,46		36.066,46		36.066,46
787	Rendimentos e ganhos em investim.ção				4.615,00		4.615,00
7878	Outros rendimentos e ganhos				4.615,00		4.615,00
78781	OUTROS (MASTER CLASS)				4.615,00		4.615,00
788	Outros		22.326,46		31.451,46		31.451,46
7888	Outros não especificados		22.326,46		31.451,46		31.451,46
78881	DONATIVOS		6.326,46		15.451,46		15.451,46
78882	CEDENCIA ESPAÇO-DONATIVO		16.000,00		16.000,00		16.000,00
09	ORQUESTRA JUVENIL	2.657,88	0,00	27.906,88	29.000,00	27.906,88	29.000,00
62	Fornecimentos e serviços externos	2.310,00		25.061,40		25.061,40	
622	Serviços especializados	2.310,00		24.765,00		24.765,00	
6224	Honorários	2.310,00		24.765,00		24.765,00	
62241	Honorários de Colaboradores	1.560,00		18.290,00		18.290,00	
622413	Honor.Colab.Outros (REI)	1.560,00		18.290,00		18.290,00	
62249	Honorários de Outros	750,00		6.475,00		6.475,00	
622493	Honor.Outr. Outros (REI)	750,00		6.475,00		6.475,00	
625	Deslocações, estadas e transportes			296,40		296,40	
6251	Deslocações e estadas			296,40		296,40	
62511	Deslocações Estadia do Pessoal			296,40		296,40	
625112	Despesas de Alimentação			296,40		296,40	
63	Gastos com o pessoal	347,88		2.845,48		2.845,48	
635	Encargos sobre Remunerações	347,88		2.845,48		2.845,48	

Anexo VI – Balancete do Razão 2018

Emitido por Adm em 21-08-2019 15:35:12

Balancete do Razão - Contabilidade Geral

Mês: Junho

(Euros)

Cód.	CONTA Designação	VALORES MENSAIS		VALORES ACUMULADOS		SALDOS	
		Débitos	Créditos	Débitos	Créditos	Devedores	Credores
11	Caixa	4.566,54	7.530,20	73.637,77	73.361,42	276,35	
12	Depósitos à ordem	47.446,20	142.497,11	1.251.417,82	1.076.672,72	175.335,55	590,45
21	Clientes	27.895,08	19.729,46	283.603,55	243.699,81	39.903,74	
22	Fornecedores	20.609,80	30.470,69	79.818,56	101.740,67		21.922,11
23	Pessoal	83.913,98	84.992,34	518.160,00	518.566,73		406,73
24	Estado e Outros Entes Públicos	50.023,35	64.405,08	323.108,86	367.518,72	5.322,61	49.732,47
25	Financiamentos obtidos			77.500,00	77.500,00		
27	Outras contas a receber e a pagar	5.556,75	7.481,75	971.801,58	820.889,76	163.310,12	12.398,30
28	Diferimentos			772.423,67	775.063,67		2.640,00
41	Investimentos Financeiros	35,88		757,08	43,47	713,61	
43	Activos fixos tangíveis	7.218,70		337.941,94	274.590,58	337.941,94	274.590,58
56	Resultados Transitados			2.435,00	163.255,25		160.820,25
62	Fornecimentos e serviços externos	64.673,60		235.795,26	246,96	235.548,30	
63	Gastos com o pessoal	118.862,56	66,30	779.404,44	66,30	779.338,14	
68	Outros gastos e perdas	9,83		4.505,18		4.505,18	
69	Gastos e perdas de financiamento			546,85		546,85	
72	Prestações de serviços	100,00	21.412,88	685,04	296.753,46	377,50	296.445,92
75	Subsídios à exploração		30.000,00		886.620,00		886.620,00
78	Outros rendimentos e ganhos		22.326,46		36.953,08		36.953,08
81	Resultado líquido do período			41.577,14	41.577,14		
Total geral:		430.912,27	430.912,27	5.755.119,74	5.755.119,74	1.743.119,89	1.743.119,89