

**Ferramentas de Controlo de Gestão:  
Relatório de estágio curricular na Olano Portugal  
Logística e Distribuição Lda.**

**João Marques Dias**

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutor Pedro Miguel Ramos Marques da Silva  
Co-orientador: Prof. Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro

**outubro de 2023**



## **Declaração de Integridade**

Eu, João Marques Dias, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11439 do curso de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 09 /10 /2023

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente  
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)



## **Resumo**

Atualmente vivemos numa era de globalização empresarial, as inovações tecnológicas e o ambiente competitivo vivido faz com que as organizações se deparem com imensos problemas, posto isto, para conseguirem operar adequadamente, as empresas vêm-se obrigadas a controlar todas as áreas que a incorporam, desde os custos e rendimentos até à monitorização do pessoal da empresa. Neste sentido, o controlo de gestão tem vindo, cada vez mais, a ganhar uma grande relevância dentro das empresas uma vez que, de um modo geral, permite direcionar todos os membros da organização para alcançarem os objetivos organizacionais.

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado no departamento de controlo de gestão na Olano Portugal Logística e distribuição Lda., uma empresa de transporte de mercadorias a uma temperatura controlada. O objetivo deste estágio era pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos durante a parte letiva do mestrado e da licenciatura, num contexto organizacional, posto isto, ingressei no estágio para acompanhar a área de controlo de gestão da empresa, sendo a atividade principal a realização do orçamento da empresa para o ano de 2023.

## **Palavras-chave**

Controlo de gestão; Orçamento; Controlo orçamental.



## **Abstract**

We are currently living in an era of corporate globalisation, technological innovations and the competitive environment that organisations are experiencing mean that they are faced with immense problems. In order to operate properly, companies are forced to control all the areas that are part of it, from costs and income to monitoring the company's staff. In this sense, management control has become increasingly important within companies, as it generally allows all members of the organisation to be directed towards achieving the organisational objectives.

This report is the result of a curricular internship in the management control department at Olano Portugal Logística e distribuição Lda, a temperature-controlled goods transport company. The aim of this internship was to put into practice all the knowledge acquired during the teaching part of my master's and bachelor's degrees in an organisational context. I therefore joined the internship to work in the company's management control department, the main activity being to draw up the company's budget for 2023.

## **Keywords**

Management control; Budget; Budgetary control.



# Índice

Introdução .....	1
Capítulo I. Enquadramento teórico.....	3
1.1. A evolução do conceito de Controlo de gestão .....	3
1.2. A importância do Controlo de Gestão.....	5
1.3. Princípios do Controlo de Gestão .....	7
1.4. Instrumentos de Controlo de Gestão .....	8
1.4.1. Instrumentos de pilotagem .....	8
1.4.2. Instrumentos de Comportamento .....	15
1.4.3. Instrumentos de Diálogo .....	15
Capítulo II. Apresentação da empresa .....	17
2.1. Grupo Olano.....	17
2.2. Olano Portugal Logística e Distribuição Lda.....	17
2.2.1. Missão, Visão e Valores.....	20
2.2.2. Política da qualidade, ambiente e segurança alimentar .....	20
2.3. Sistemas de informação da Olano .....	21
Capítulo III. Metodologia .....	23
Capítulo IV. Atividades desenvolvidas no estágio.....	24
4.1. Orçamento.....	24
4.1.1. Atividade de Transporte .....	24
4.1.2. Atividade nos Entrepostos .....	28
4.1.3. Orçamento Global .....	30
4.2. Controlo Orçamental .....	30
4.3. Oficina .....	33
4.4. Outras Atividades .....	36
Capítulo V. Análise crítica .....	38
Referências .....	42
Anexos .....	46



# Lista de Figuras

Figura 1-Ferramentas de controlo de gestão .....	9
Figura 2- As quatro perspetivas do Balanced Scorecard.....	14
Figura 3- Instalações da Olano na Guarda .....	18
Figura 4- Câmara frigorífica.....	18



## Lista de Tabelas

Tabela 1- Evolução do foco do controlo de gestão.....	5
Tabela 2- Valores do affretement de outubro de 2022 .....	30
Tabela 3- Valores do affretement acumulado em dezembro de 2022.....	31
Tabela 4- Tabela resumo dos gastos mensais da oficina .....	33
Tabela 5- Tabela resumo dos gastos mensais em pneus .....	33
Tabela 6- Mão de obra da oficina .....	34
Tabela 7- Dias e horas de trabalho dos colaboradores da oficina por mês .....	34
Tabela 8- Horas potenciais de cada trabalhador por mês.....	34



## **Lista De Gráficos**

Gráfico 1- Representação gráfica dos valores do affretement de outubro de 2022 .....	31
Gráfico 2- Representação gráfica dos valores do affretement acumulado em dezembro de 2022.....	32



## Lista de Acrónimos

BSC	Balanced Scorecard
EDI	Electronic Data Interchange
IHT	Isenção de Horário de Trabalho
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
KM	Quilómetro
OPA	Operações Acessórias
TDB	Tableaux de Bord
TI	Tecnologias de informação
TIR	Transporte Internacional Rodoviário
TK	Taux Kilometre

# Introdução

O presente relatório pretende descrever o estágio realizado na Olano Portugal Logística e Distribuição, Lda., na plataforma que a empresa tem na Guarda, Quinta da Granja, Lote 141, PLIE da Guarda, que decorreu entre o dia 26 de setembro de 2022 e o dia 25 de dezembro de 2022, com a finalidade de obtenção do grau mestre em Gestão, pela Universidade da Beira Interior

A escolha da Olano Portugal Logística e Distribuição para a realização do estágio, deveu-se ao facto de a mesma ser notoriamente uma empresa de sucesso, com tecnologia de ponta e uma gestão criteriosa, também pela sua focalização na inovação e desenvolvimento como uma das suas prioridades e por último pelos valores que a empresa apresenta.

Atualmente vivemos numa era de globalização das empresas, onde as constantes inovações tecnológicas e o ambiente cada vez mais competitivo, dificulta seriamente a evolução e desenvolvimento dos negócios das empresa. Neste sentido, há uma grande necessidade por parte das empresas em conseguir planejar e executar devidamente as atividades, processos e os planos de ação e mais adiante controlar, monitorizar e fazer o que for necessário para corrigir potenciais erros ou falhas que podem acontecer. Ainda neste seguimento, as tomadas de decisão são também uma grande preocupação. As empresas de maneira a obterem bons resultados e a conseguirem operar adequadamente têm de tomar as decisões certas no tempo certo, não se baseando apenas na experiência e intuição dos gestores de topo.

Posto isto, ao longo dos tempos, o controlo de gestão tem vindo a ganhar uma notável relevância e se for bem implementado vai permitir um maior alinhamento entre os objetivos da empresa com os objetivos dos gestores e trabalhadores, influenciar comportamentos, aumentar a probabilidade de se atingirem os objetivos gerais e permitir fazer uma melhor análise aos desvios que ocorrem, apurando as causas e implementando medidas para os corrigir. Assim, o controlo de gestão tornou-se numa ferramenta imprescindível para a implementação da estratégia, contribuindo imenso para o desenvolvimento das empresa, dado que os seus instrumentos estão direcionados para o futuro e permitem realizar diagnósticos não só do passado e do presente como também ajudam a definir como atuar no futuro.

O principal objetivo deste trabalho consiste em pôr em prática todos os conhecimentos teóricos adquiridos durante a vertente letiva deste mestrado e da licenciatura, num contexto

organizacional. Neste caso, o objetivo geral é acompanhar toda a envolvente do controlo de gestão na Olano Portugal Logística e distribuição.

Dentro do controlo de gestão, a realização do orçamento e posteriormente o controlo orçamental serão as principais atividades a desenvolver durante o estágio. Aqui o objetivo passa por compreender todo o processo de realização de um orçamento e as tarefas subsequentes de controlo orçamental, observando a importância que o orçamento tem dentro de uma empresa, como pode ser uma ferramenta diferenciadora e não apenas uma mera formalidade.

Em termos de estrutura, este relatório está dividido em 4 capítulos, sendo eles os seguintes:

- O capítulo 1 apresenta o enquadramento teórico da literatura relacionada com as tarefas desempenhadas durante o estágio. Estes temas estão relacionados com o controlo de gestão, mais concretamente o conceito e a sua evolução, a sua importância e os instrumentos de controlo de gestão.
- O capítulo 2 refere-se à apresentação da empresa onde foi realizado o estágio. Primeiro é apresentado um breve historial do grupo Olano e da Olano Portugal Logística e Distribuição Lda., é feita uma curta descrição da atividade da empresa e também é apresentada a missão, visão, valores e a política da qualidade, ambiente e segurança alimentar da empresa.
- O capítulo 3 diz respeito à metodologia, onde se pretende descrever os procedimentos seguidos para fazer os registos que permitiram recolher a informação necessária para desempenhar as atividades realizadas durante o estágio.
- No capítulo 4 é efetuada a descrição das atividades realizadas durante o estágio, sendo as atividades principais a realização do orçamento, o controlo orçamental e a análise dos valores da oficina.
- O capítulo 5, é dedicado à reflexão crítica do estágio e ainda são apresentadas algumas notas conclusivas acerca do relatório.

# Capítulo I. Enquadramento teórico

## 1.1. A evolução do conceito de Controlo de gestão

O controlo de gestão está cada vez mais a ser alvo de novos estudos e investigações pela sua crescente importância no contexto organizacional, (Chenhall, 2003). O conceito tem vindo a ser definido de diversas e diferentes maneiras ao longo do tempo. No início, segundo Ittner e Larcker (2001), a ênfase era colocada no controlo formal e para a informação financeira. As práticas de controlo de gestão consistiam somente em determinar os custos e no controlo financeiro, usando apenas a contabilidade e o orçamento. Mais recentemente, este evoluiu para uma visão mais abrangente, incluindo os controlos sociais e culturais, já que a escolha do sistema de controlo de gestão vai depender fortemente do ambiente institucional e da estratégia a adotar pela empresa, (Collier, 2005). Acompanhando esta linha de pensamento, Malmi e Brown (2008) definem controlo de gestão de forma lata como um conjunto de mecanismos formais e informais que objetivam direcionar e manipular os comportamentos dos membros da organização.

Segundo Anthoy e Deardean, (1980), pioneiros no estudo e definição de controlo de gestão, este baseava-se num processo através do qual os gestores garantiam que os recursos eram usados com eficiência, eficácia e pertinência para alcançarem os objetivos pré-definidos pela empresa. Posteriormente, começaram a surgir novas definições a clarificar-se a relação com outros conceitos, mais concretamente com a estratégia da empresa. Durante a década de 90, estes dois conceitos tornaram-se praticamente indissociáveis e os sistemas de controlo de gestão não eram apenas pertinentes na implementação da estratégia, passaram a ser considerados indispensáveis na formulação da mesma, (Simons, 1990). Por exemplo, Malmi e Brown (2008) defendem que o controlo de gestão tem como objetivo garantir que os membros da empresa estão a atuar em harmonia com a estratégia e objetivos da organização.

Sublinhando também a ligação com a estratégia, Jordan et al. (2021) afirmam que o controlo de Gestão é “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”, para estes mesmos, este deve ser visto como um fator de desenvolvimento da entidade, principalmente ao nível da implementação da estratégia, já que vai afetar o desempenho dos gestores e os encaminha para essa direção. Como envolve

todos os membros da empresa, vai deste modo permitir o aprimoramento das performances não só individuais como também corporativas.

Jordan et al. (2021) defendem que o processo de controlo de gestão funciona como um processo que procura motivar os gestores na tomada de decisão e também na implementação de atividades que viabilizem a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos, providenciando os instrumentos essenciais para o acompanhamento e controlo dos resultados, não só operacionais como também os estratégicos.

Ainda Ittner e Larcker (2001), evidenciaram que a criação de valor passou a ser a prioridade do controlo de gestão, mediante a gestão dos criadores de valor acrescentado, eficazes o suficiente para conseguir manter o bem-estar e satisfação de todos os stakeholders, particularmente os clientes, e de assegurar a inovação na organização.

Apesar de nem sempre ter sido visto desta maneira, o controlo de gestão é atualmente considerado uma ferramenta fundamental para as empresas conseguirem obter bons desempenhos organizacionais e essencial nas práticas corretas de gestão empresarial. Flamholtz e Randle (2000) enfatizam a ideia de que o controlo de gestão de algum modo liberta os gestores de topo da gestão dos processos e fornece-lhes informação sobre todos os níveis da organização, sendo crucial para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Posto isto, podemos dizer que o controlo de gestão apareceu nas empresas como uma área que se foca no planeamento, na fixação de objetivos e na coordenação, na integração e monitorização das atividades que são vistas como fundamentais para o sucesso e para a criação de valor da empresa (Almeida, 2018).

Posto tudo isto, de acordo com Anthony e Govindarajan (2007: 17) o controlo de gestão pode ser definido, como “o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização”, processo que engloba um conjunto de instrumentos e atividades, que se pode denominar de sistema de controlo de gestão. Estes, segundo Malmi e Brown (2008), podem ser definidos como “um conjunto de sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que a gestão coloca em prática para direcionar o comportamento dos colaboradores”. Serra, Ferreira e Torres (2010) evidenciam três características fundamentais deste sistema, a flexibilidade, são adaptáveis às transformações ocorridas na organização, a fiabilidade, dão garantia de que a informação gerada é válida e verdadeira para utilização por parte dos gestores e por último a eficiência, garantem informação útil e tempestiva. Estes podem diferir de empresa para empresa e devem ser adaptados à realidade de cada organização. Para empresas em ramos/negócios diferentes, com diferentes dimensões, culturas organizacionais distintas e estilos de gestão dispares é óbvio que estes instrumentos e atividades não serão os mesmos e terão de ser

ajustados. Como Otley (1999) sintetiza, não existe um sistema de controlo universal que possa ser aplicado a todas as empresas, uma vez que as necessidades das organizações são diferentes em cada momento.

Resumidamente, na tabela 1, apresenta-se evolução do conceito e do foco do controlo de gestão, (Poeiras, 2009).

*Tabela 1- Evolução do foco do controlo de gestão*

Década de 50	Década de 60-80	Década de 90	Atualmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo da utilização eficiente dos recursos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação dos gestores;</li> <li>Utilização eficiente dos recursos;</li> <li>Objetivos organizacionais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação, Orientação e avaliação dos gestores;</li> <li>Objetivos estratégicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da performance;</li> <li>Criação de valor;</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Poeiras (2009)

Os *controllers* são assim os trabalhadores que estão associados à função de controlo de gestão, tendo por isso um elevado grau de importância em todo o processo empresarial (Cardoso ,2021). A responsabilidade por esboçar todo o processo de controlo de gestão e as suas regras (Merchant & Van der Stede, 2007).

De acordo com o estudo realizado por Jordan et al. (2008) sobre o controlo de gestão em empresas portuguesas, foi possível verificar que o controlo de gestão nem sempre é bem visto pela parte operacional das organizações. A implementação de um sistema de controlo de gestão eficaz e eficiente enfrenta dificuldades porque a área operacional olha para o sistema como um mero órgão fiscalizador que procura constatar o que está bem ou mal de acordo com normas ou procedimentos e demonstra uma certa antipatia com as ações tomadas pelo controlo de gestão. Isto chama a atenção para a necessidade de todos os departamentos das empresas e os seus trabalhadores chegarem a um consenso e cooperarem entre si para que seja fácil a implementação e consequentemente o alcance dos objetivos gerais e individuais. Ainda Jordan et al. (2021) referem que até os gestores muitas vezes rejeitem o controlo de gestão, exatamente por sentirem que o sistema é uma forma de policiamento dos processos organizacionais.

## **1.2. A importância do Controlo de Gestão**

Perspetivando o futuro, Eroshkin et al. (2017) valorizam a importância da informação como um dos fatores mais importantes para a tomada de decisão na gestão das organizações, devido ao processo de mudança permanente na conjuntura empresarial atual causado pela

inovação contínua e expansão de mercados e aumento da concorrência . Assim sendo, a informação proporcionada aos gestores tem de ser oportuna, fiável e relevante, Jordan et al (2015) igualmente referem que a informação tem de ser disponibilizada aos gestores no momento certo para os apoiar a tomar as suas decisões, tem de ser isenta de erros que podem desvirtuar o conhecimento de quem a usa e também tem de dar a conhecer a realidade da organização e como ela cria valor para todos os *stakeholders*.

Para o tratamento da informação, Berry et al. (2009), destacam o papel da tecnologia e o progresso que esta tem tido ao longo dos anos e defendem que esta evolução permitiu o aparecimento de vários instrumentos (como a internet, bases de dados, intranet, etc) que apoiam os processos organizacionais. Ainda Jordan et al. (2015), dizem que estes avanços tecnológicos proporcionam “uma gestão cada vez mais distribuída e interativa” e também que o desenvolvimento das TI (tecnologias de informação) revolucionam os procedimentos de gestão, uma vez que o aumento da informação serve de apoio à tomada de decisão e permite uma resolução mais rápida dos problemas. O controlo de gestão das empresas consegue assim receber cada vez mais e melhores dados e informação, logo esta inovação tecnológica e a inovação devem aliar-se para transformar estes dados em conhecimento e informação pertinente, para que no fim os processos e os controlos sejam aperfeiçoados (Marques, 2020).

Neste contexto, os Sistemas de Informação de Gestão (SIG) assumem então um papel fundamental. A gestão da informação é agora uma parte integrante e vital para o sucesso das empresas e o SIG tornou-se num instrumento estratégico fundamental para controlar e ajudar nas decisões, melhorando assim o fluxo da informação, os controlos e a análise (Neto, 2019). Reis e Rodrigues (2014) defendem que os SIG ajudam “a eliminar os controlos isolados por departamento, e a optar por um sistema de controlo de gestão que cruza os dados de todas as unidades que compõem a organização”.

Para os próximos anos, numa atmosfera empresarial que se desenvolverá num ambiente automatizado, digital, dinâmico e com objetivos inteligentes e interligados, Oesterreich et al. (2019) antecipam que o papel do controlo de gestão e do controller, passará por assumir novas funções e por atuar de forma mais ativa como *business partner*, agente de mudança e *data scientist*, em vez de apenas servir como fornecedor de informação. Afora estas novas funções, os controllers também servirão de líderes neste processo de transformação digital, operando como agentes de mudança (Oesterreich et al. 2019).

Burns et al. (2014) destacam igualmente esta função de *business partner* que os controllers vão desempenhar, os autores apontam que a visão típica do papel praticado pelos *business partners* atualmente, inclui a estratégia empresarial, que consiste em estar situado no

coração estratégico da organização e vincular o estratégico ao operacional, a gestão da mudança, impulsionando e liderando a mudança organizacional de forma proativa e não meramente solidária, a gestão do relacionamento com o cliente, produzindo e comunicando informações para entender continuamente melhor as suas necessidades, o desenvolvimento de sistemas, influenciando o projeto, a gestão e o desenvolvimento contínuo de sistemas de informação e por último a gestão de riscos, identificando, medindo e monitorizando riscos. No que diz respeito às competências destes profissionais, Burns et al. (2014) referem que “as competências contabilísticas tradicionais permanecem fundamentais para um *business partner*, (...), no entanto as competências técnicas por si só são insuficientes para os *business partners* de amanhã, elas precisam de ser complementadas com *hard e soft skills*”. Para estes autores, estas novas *hard skills* são ao nível do conhecimento de TI e do negócio e as *soft skills* são ao nível da comunicação, das relações interpessoais e convicção.

### **1.3. Princípios do Controlo de Gestão**

De acordo com Jordan et al. (2021), um bom controlo de gestão deve seguir sempre oito princípios básicos, que são os seguintes:

1. Os instrumentos de controlo de gestão consideram os objetivos de natureza financeira e não financeira;
2. O controlo de gestão prevê a descentralização das decisões, a delegação de poder e a responsabilização;
3. O controlo de gestão promove a harmonia de interesses entre as diversas divisões dentro da organização, alinhando-os com a estratégia organizacional;
4. Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como catalisadores da ação e não se resumirem a meros documentos ou burocracia;
5. O horizonte do controlo de gestão é essencialmente o futuro e não apenas o passado;
6. O controlo de gestão atua primordialmente sobre as pessoas, influenciando os seus comportamentos e menos sobre os números;
7. De acordo com a sua função de estimular os gestores, o sistema de sanções e recompensas faz parte integrante deste;
8. Tanto gestores como os “controllers” são fundamentais para o processo, pelo que os responsáveis operacionais são mais considerados como “atores de primeira linha” do que os “controllers” de gestão.

## 1.4. Instrumentos de Controlo de Gestão

Os instrumentos irão auxiliar os gestores a definir e a aceitar os objetivos organizacionais, a planear de que maneira os vão alcançar, a monitorizar o nível de cumprimento dos mesmos e por consequência permitem avaliar a performance dos gestores, possibilitando assim um controlo de gestão eficiente e eficaz. Para Jordan et al. (2008) existem três tipos de instrumentos de controlo de gestão, sendo eles os seguintes:

- Instrumentos técnicos ou de pilotagem;
- Instrumentos de comportamento;
- Instrumentos de diálogo.

### 1.4.1. Instrumentos de pilotagem

Este tipo de instrumentos, como o próprio nome indica, tem um cariz mais técnico e auxilia os gestores a “pilotar” a organização. Têm como objetivo primário projetar o caminho estratégico pelo qual a organização se deve apoiar (Silva, 2021). Jordan et al.(2015) descrevem-nos como instrumentos que possibilitam os gestores seguir todas as etapas do processo de controlo de gestão, a fixação dos objetivos, o planeamento e a monitorização dos resultados.

Estes instrumentos permitem aos gestores um acompanhamento dos resultados de todas as áreas da empresa, auxiliam na definição dos objetivos operacionais de cada área funcional, nos planos de ação e nos recursos que são necessários para a sua implementação e permitem fazer uma comparação entre dados reais e dados previstos (Santos 2021 , Fernando 2015). Verga (2021) refere que uma característica deste tipo de instrumentos é a operacionalidade, pois apresentam a informação de uma forma muito clara, apoiando fortemente a tomada de decisão e dando uma perspetiva diferente, mas muito útil, possibilitando uma perceção no tempo certo do que está correto, do que não está e conseqüentemente dos pontos que deverão ser corrigidos. Segundo Poeiras (2009), estes instrumentos são “um painel de controlo das atividades já executadas, dando uma visibilidade das ações corretivas a tomar em função das previsões efetuadas”.

Como instrumentos de pilotagem, Jordan et al. (2008) destacam:

- Plano operacional;
- Orçamento e controlo orçamental;
- Tableau de bord e Balanced scorecard.

A figura seguinte apresenta a relação entre os instrumentos de pilotagem.

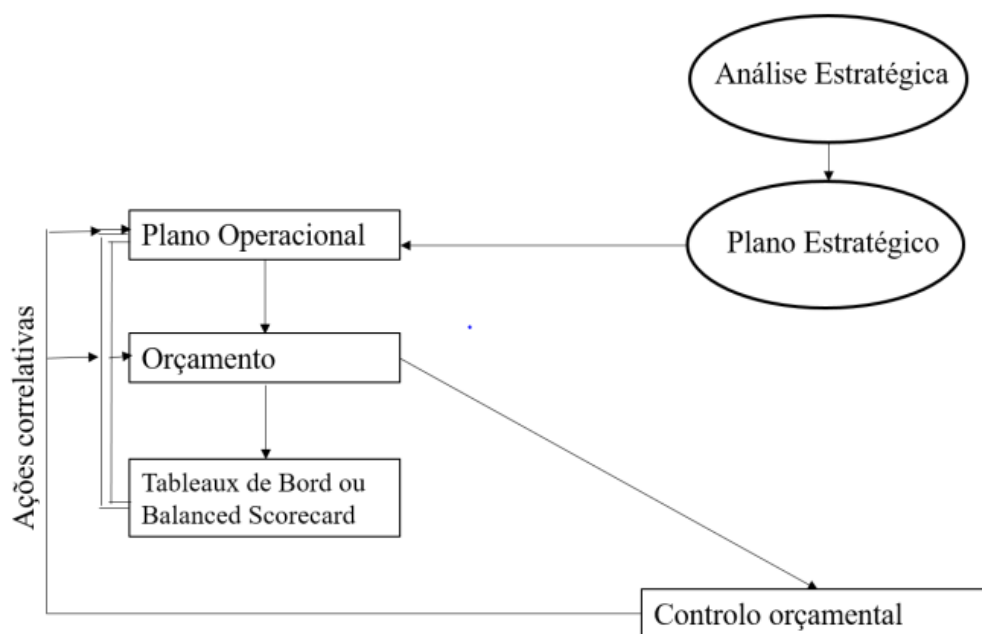


Figura 1-Ferramentas de controlo de gestão

Fonte: Jordan et al. (2008)

Jordan et al. (2021) destacam a importância da análise estratégica e do plano estratégico como instrumentos de direção onde o CG (Controlo de Gestão) se vai basear para definir e implementar os instrumentos técnicos.

### **Plano operacional**

O plano operacional consiste na definição operacional da estratégia. Em síntese, aqui procede-se à identificação dos objetivos estratégicos, dos procedimentos e dos meios necessários para operacionalizar a atividade de cada área e nível hierárquico da empresa (Jordan et al., 2011). Basicamente, procura-se encontrar e organizar maneiras e soluções para facilitar e possibilitar a realização do plano estratégico e verificar se pode ou não ser realizável. Enquanto o plano estratégico visa o longo prazo, normalmente cinco anos, o plano operacional está mais voltado para o médio prazo, cerca de três anos(Ramos, 2022).

### **Orçamento e controlo orçamental**

O orçamento é um instrumento direcionado para o curto prazo (geralmente um ano), que permite traduzir em termos financeiros os objetivos e os planos de ação propostos pela empresa. De acordo com Caiado (2020), podemos entender o orçamento como “um relatório dos resultados esperados e expressos de maneira quantificada, é a tradução em números de todos os outros tipos de planos”. É uma ferramenta de gestão que possibilita fazer uma previsão das receitas e das despesas de uma determinada empresa, para o ano

civil seguinte, com o propósito de conseguir alcançar os objetivos estabelecidos, auxiliando o gestor nas tomadas de decisão, ou seja, é um instrumento de decisão e de ação (Ferreira, 2019; Jordan et al. 2021). Como nesta fase são estabelecidos e negociados todos os planos de ação e os objetivos de todas as áreas dentro da organização, esta deve estar diretamente vinculada e de acordo com o plano operacional (Jordan et al. 2021). Drury (2008) e Jordan et al. (2021) definem que o orçamento tem como funções, permitir a descentralização na empresa, planejar as operações anualmente, coordenar e controlar as atividades, comunicar os planos de ação aos gestores, motivar os gestores a alcançarem os objetivos organizacionais e a avaliação da performance. Além de tudo isto, deve quantificar os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos, analisar os recursos disponíveis internamente, determinar a necessidade de obter recursos externamente e analisar a capacidade da empresa para o fazer (Fernando, 2015). Como referem Jordan et al. (2008), o orçamento não se resume ao planeamento, pode contribuir para uma melhor coordenação e avaliação dos gestores operacionais, já que se baseia na comunicação e negociação entre os níveis hierárquicos e áreas funcionais e se definem as responsabilidades e os critérios de avaliação.

Franco et al. (2007) destacam a importância do orçamento no controlo de gestão devido à obrigação de envolvimento de todos os responsáveis nos objetivos planeados, o que faz com que haja um aumento de circulação de informação entre as diversas áreas funcionais da empresa, pois a orçamentação traduz-se no “planeamento distribuído para áreas individuais de responsabilidade que integram o negócio” (Sandu 2009). Porém, tem de haver alguém que garanta que o orçamento não seja apenas um documento que foi realizado simplesmente de modo burocrático, mas que seja um importante instrumento de gestão, sendo essa pessoa o responsável pelo controlo de gestão. Caiado (1997) alerta para que o orçamento deve conter objetivos específicos e atingíveis, evitando o erro comum de fazer previsões completamente irrealistas.

Outro problema que pode existir nos orçamentos está na natureza dos métodos e procedimentos utilizados, já que um orçamento não pode ser um conjunto de dados económicos e financeiros obtidos tendo em conta anos passados. Ao invés, ele deve refletir a realidade atual da empresa e do seu meio envolvente (Fernando, 2015). Seguindo esta linha de pensamento, Almeida (2001) defende que os orçamentos devem ser coerentes em três sentidos. Devem ser coerentes no tempo, tendo de se conhecer o ambiente competitivo em que a empresa está inserida e estar em sintonia com ele. Ou seja, é extremamente importante compreender a evolução da atividade e conseguir adequar-se à realidade dos mercados e a toda a envolvente, tomando as ações necessários para o conseguir alcançar. A coerência no espaço, uma vez que o orçamento tem de refletir tudo o que foi definido e

negociado entre as diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos da empresa e, por último, coerência externa e interna, significando que os responsáveis aquando da previsão do volume de negócios têm de ter em consideração o ambiente competitivo, por exemplo o número de concorrentes, o nível da procura, preços, entre outros, para que não estejam a utilizar uma estratégia desadequada em relação ao mercado onde estão estabelecidos. Aqui também se devem definir os recursos necessários tendo em conta os níveis de atividade que se pretendem e a característica dos produtos ou serviços da empresa.

Relativamente ao controlo orçamental, este consiste na comparação entre os dados reais e os dados previstos no orçamento, de maneira a apurar os desvios. A utilização do controlo serve para se obter uma visão da evolução e desempenho económico e financeira da empresa, tendo em conta os objetivos financeiros definidos e a ocorrência de eventuais desvios, (Rodrigues, 2007). Segundo Pereira e Franco (1994), estes desvios devem ser analisados para se descobrir qual foi a causa que determinou o desvio, e posteriormente tomar as ações corretivas necessárias para combater a discrepância e para se conseguir atingir na mesma os objetivos definidos. Esta monitorização demonstra se os objetivos estão a ser cumpridos ou não.

Posto isto, este é um instrumento de pilotagem bastante importante por três razões (Anthony e Govindarajan, 2007):

- A frequente monitorização vai estimular o gestor a definir os objetivos de acordo com os recursos que possui e consegue adquirir (logo os recursos disponíveis), e a esboçar planos operacionais direcionados para esses objetivos;
- Permite aos gestores monitorizar a atividade e identificar os desvios entre as previsões e a realidade;
- Estimula as tomadas de decisão por parte dos gestores, uma vez que o conhecimento que os gestores têm sobre a evolução do negócio, lhes vai permitir tomar as decisões certas nas ações corretivas para combater os desvios que podem acontecer e que os possam prejudicar na prossecução dos objetivos.

### ***Tableau de Bord e Balanced Scorecard***

O *Tableau de Bord* (TDB) e o *Balanced Scorecard* (BSC) são instrumentos complementares do orçamento, mais concretamente ao processo de planeamento e ao controlo financeiro. De acordo com Jordan et al. (2008) estes instrumentos oferecem informação de gestão não só quantitativa como também qualitativa, de uma forma muito rápida, focalizam-se no fundamental e adequam-se a cada gestor através dos vários indicadores, acompanhando os resultados com eficácia e eficiência. As empresas não se podem apenas apoiar em

indicadores financeiros que não fazem uma avaliação completa e verdadeira sobre a evolução da organização, daí a necessidade de se utilizar estes instrumentos complementares, (Kaplan e Norton, 1992).

Relativamente ao TDB, este pode ser entendido como um instrumento de gestão que favorece a ação, pois segundo Doriath (2005), este é um documento que é realizado periodicamente, inclui um conjunto de indicadores (financeiros e não financeiros) e tem como propósito demonstrar e dar a conhecer, de uma forma rápida, a realidade do negócio. Resumidamente é um conjunto de indicadores que fornece apenas a informação que é necessária e crucial para ajudar os gestores a tomarem as decisões que têm de tomar para conseguirem cumprir os objetivos organizacionais e quais os fatores chave a serem analisados. Para Jordan et al. (2008) as suas características principais são as seguintes:

- Devem estar rapidamente prontos e apresentados logo depois de terminar o período de análise, objetivando tomadas de decisão rápidas;
- Precisam de incluir dados históricos e previsionais, dando uma visão mais completa sobre a evolução do negócio;
- Não devem usar apenas informação financeira, devem incluir outros indicadores, como os indicadores não financeiros, de maneira a obter-se uma visão completa da atividade.
- Têm de ser sintéticos e utilizar um número não muito elevado de indicadores, evitando o excesso de informação que pode complicar a análise e a tomada de decisão;
- Os *Tableau de Bord* devem ser feitos regularmente como também a informação deve ser atualizada, para que os gestores possam tomar as decisões assentes em informação verossímil.

Posto isto, de acordo com Jordan et al. (2008) citado por Sampaio (2015) podemos dizer que o TDB consiste num instrumento de síntese, que ajuda a promover a comunicação entre as diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos da empresa e tem como objetivo ajudar os gestores a decidir de uma forma mais imediata.

No que diz respeito ao BSC, este é basicamente um instrumento de avaliação de desempenho. Como o TDB, o BSC também se baseia na quantificação de indicadores financeiros e não financeiros e tem basicamente o mesmo objetivo. Porém, o BSC vai munir o gestor de uma visão sobre o desempenho organizacional sobre quatro perspetivas, a financeira, mercado e clientes, processos internos e desenvolvimento organizacional (Kaplan e Norton, 1992). Kaplan e Norton (2004) adiantam que o BSC mostra a visão e a

estratégia da empresa através de um leque de objetivos organizados de acordo com as quatro perspectivas. Foram estes autores que desenvolveram inicialmente este instrumento, e o desenvolveram através de um artigo publicado em 1992 na revista Harvard Business Review, que tinha como objetivo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Segundo estes autores, estas quatro perspectivas podem ser entendidas da seguinte forma. Relativamente à perspectiva financeira, esta tem como finalidade evidenciar se o desenvolvimento do negócio consegue gerar bom retorno face ao capital investido e criar indicadores de desempenho com a intenção de melhorar a rentabilidade dos investimentos dos acionistas. Na perspectiva de mercados e clientes tenta-se averiguar se os clientes estão satisfeitos ou não. O principal foco de uma empresa é a satisfação dos clientes, logo importa averiguar sobre a perspectiva que os clientes têm sobre a empresa. Kaplan e Norton (1992) salientam ainda que os clientes se interessam principalmente pelos prazos de entrega, desenvolvimento de novos produtos, qualidade dos produtos, sendo naturalmente sensíveis ao preço dos produtos. As empresas devem utilizar indicadores para medir estas componentes e outras que considerem importantes, de maneira a saberem lidar com os clientes. Também se devem conhecer os mercados e, por exemplo, fazer análises sobre a quota de mercado, o volume de negócios de novos clientes, analisar a fidelização, etc. A perspectiva de processos internos consiste em identificar os problemas que existem com os produtos, serviços e com os processos que deviam ser ótimos. Esta perspectiva está relacionada com a perspectiva de clientes, uma vez que um bom desempenho aos olhos do clientes, só é possível devido aos processos internos e às decisões e ações que os gestores tomam, pelo que as empresas devem focar-se nos seus pontos críticos para resolver alguns e aprimorar outros, e conseqüentemente originar um impacto mais positivo na satisfação dos clientes. A última perspectiva é a de desenvolvimento organizacional, onde estão incluídos os recursos e as competências mais importantes que a empresa tem de gerir de maneira a conseguir garantir que os processos de trabalho fundamentais sejam realizados com sucesso, que terá impacto positivo na satisfação dos clientes e nos resultados financeiros. Resumindo, é analisada a capacidade da empresa em desenvolver-se, inovar e aprender, ou seja, a capacidade da empresa em apurar a sua eficiência operacional e criar mais valor para os clientes. Os autores realçam a importância dos ativos intangíveis na estratégia da organização, uma vez que os colaboradores têm a capacidade de condicionar o desempenho da organização sendo cruciais para o sucesso da mesma.

Simplificando estas perspectivas, os autores referem que cada uma delas pode ser entendida com a resposta a diferentes perguntas. A perspectiva financeira responde à questão, “Como parecemos para os acionistas?”, a perspectiva dos clientes, “como os clientes nos veem?”, a

perspetiva de processos internos, “em que devemos ser excelentes?” e a perspetiva de desenvolvimento organizacional, “seremos capazes de melhorar de forma contínua e criar valor?”.

Por último, Kaplan e Norton (2004) defendem que estas quatro perspetivas devem interligar os objetivos de cada uma numa relação de causa-efeito, porque só assim se consegue atingir melhorias no desempenho da empresa. Na figura 2, de seguida, podemos ver a relação entre as quatro perspetivas

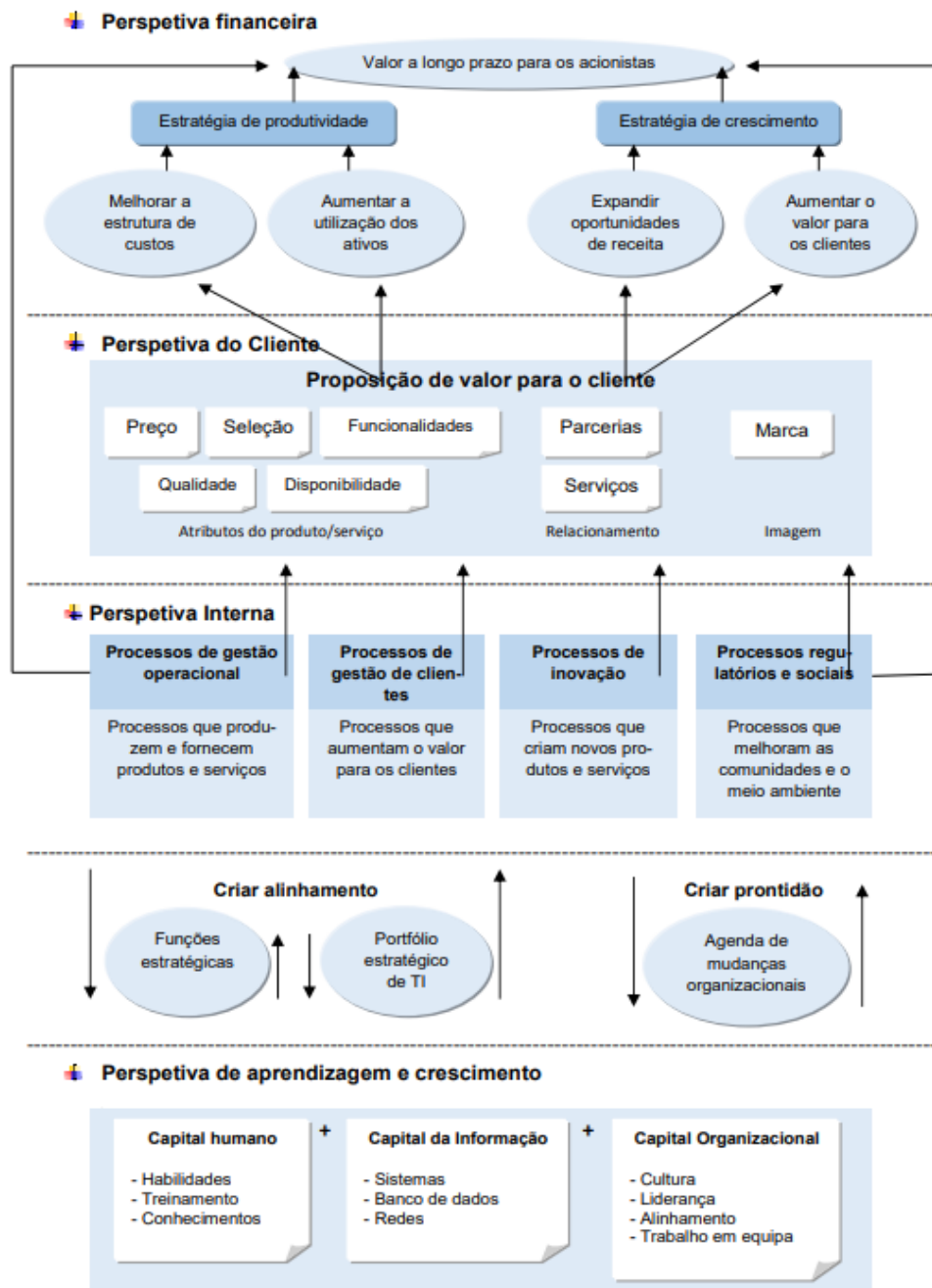


Figura 2- As quatro perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Sampaio (2015) adaptado de Kaplan e Norton (2004)

#### 1.4.2. Instrumentos de Comportamento

Os instrumentos de orientação de comportamento têm como finalidade garantir o alinhamento dos gestores descentralizados com os objetivos estratégicos da empresa, tentando assegurar que as ações e as decisões que estes gestores tomam, estejam não só direcionadas para alcançar os objetivos das áreas em que são responsáveis, mas também direcionados para alcançar os objetivos gerais da empresa (Sampaio 2015 ; Santos 2021)

Para Peters e Waterman (1987), a descentralização da autoridade por vários gestores e a sua participação nas tomadas de decisão da empresa, vai originar aumentos nos níveis de motivação, no empenho e mais criatividade na resolução de problemas, uma vez que estes se vão sentir apoiados e que realmente fazem parte do projeto da empresa. Deste modo assumirão responsabilidades e vão dar o seu melhor para que os objetivos sejam cumpridos. Segundo Jordan et al. (2008), orientar o comportamento pretende garantir o alinhamento da gestão, que os gestores adotem atitudes e comportamentos empresariais e consequentemente promovam na gestão da sua área os interesses organizacionais gerais.

Posto isto, como refere Jordan et al. (2021), os instrumentos de orientação de comportamento podem ser subdivididos em três instrumentos:

- Centros de responsabilidade;
- Avaliação de desempenho;
- Preços de transferência interna.

Estes instrumentos vão ajudar a direção a adaptar a estrutura à estratégia e vão permitir delegar formalmente à hierarquia intermédia. Ainda vão definir os limites da responsabilidade dos responsáveis operacionais e proporcionar um “pacto” com os superiores hierárquicos devido à existência da avaliação de desempenho (Ilhéu, 2017).

#### 1.4.3. Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo têm como função fomentar a comunicação dentro da empresa, como Jordan et al. (2021) referem, o diálogo existe em todo o processo de controlo de gestão. De acordo com Poeiras (2009), os instrumentos de diálogo encontram-se ao longo da estrutura da organização e são significativos porque facilitam a comunicação, no que diz respeito à divulgação dos objetivos e em termos de comportamento entre os órgãos de gestão e colaboradores da empresa, perante os resultados a atingir e às ações a serem executadas em cada área da empresa. Ainda o mesmo autor salienta que estes instrumentos permitem estabelecer um processo negocial entre os gestores e a hierarquia organizacional,

para que os objetivos propostos pela organização sejam divulgados de maneira que todos se sintam motivados para os alcançar. Os instrumentos de diálogo são mecanismos de comunicação, tais como reuniões, comunicações internas, mapas, relatórios, regras e procedimentos internos, que permita a partilha de informação e o debate de ideias.

## **Capítulo II. Apresentação da empresa**

Neste capítulo vou proceder a uma breve apresentação da empresa onde foi efetuado o estágio curricular, a Olano Portugal Logística e distribuição Lda. Antes de tudo, para perceber as atividades desenvolvidas durante o estágio, a realização do orçamento e todas as suas componentes, o controlo orçamental e a envolvente do controlo de gestão da Olano, é importante conhecer o negócio da empresa e as suas áreas de atuação. Assim sendo, nesta secção, primeiro é feita referência ao Grupo Olano em geral, a sua história e a sua atuação e posteriormente descrevo a atividade em Portugal.

### **2.1. Grupo Olano**

O grupo Olano tem sede em França e tem como atividade principal a prestação de serviços de transporte e de logística por toda a Europa, mais concretamente o transporte, armazenagem e logística de frio em temperatura controlada.

O grupo foi criado em 1975 por Nicholas Olano, atual diretor da empresa, com a denominação de “Olano Transports”. Depois de obter o seu próprio certificado de competência profissional e de ter comprado o seu primeiro camião em segunda mão, Nicholas Olano começou a fazer o transporte de produtos do mar entre o Porto de Saint-Jean-de-Luz e Rungis, Boulogne e Sète. Depois disto a empresa começou a evoluir até que se decidiram instalar na zona industrial de Jalday em Saint-Jean-de-Luz, onde já possuíam 50 m<sup>2</sup> de escritórios, 800 m<sup>2</sup> de oficinas e 500 m<sup>3</sup> de câmara frigorífica. Com o negócio a crescer cada vez mais e a atuar em mais áreas, em 1992 nasce o grupo Olano com a criação da holding familiar Olano services que se situará no topo do grupo.

Atualmente a empresa atua em diversos setores, sendo estes produtos do mar, produtos congelados, produtos frescos, carnes e mais recentemente produtos farmacêuticos. O grupo conta agora com 1500 veículos, 3500 trabalhadores, 1000 cargas subcontratadas, 57 plataformas espalhadas por toda a Europa, 1 550 000 m<sup>3</sup> de armazenamento no frio e um volume de negócios que ronda os 600 milhões de euros.

### **2.2. Olano Portugal Logística e Distribuição Lda.**

A Olano começou a atividade em Portugal com a aquisição do alvará da LISFROTA, Lda., que tinha sede em Leiria. Em 2004 a empresa alterou a sua designação social, o capital social e forma jurídica, passando a sociedade anónima com a denominação “Olano Portugal Transportes SA”.

No ano de 2008 foi constituída a empresa “Olano Logística do Frio, Lda.”, que se instalou na plataforma logística de Iniciativa Empresarial da Guarda (PLIE), (sendo a primeira empresa a fazê-lo). Apenas começou a operar em 2009 e tinha como atividade principal a prestação de serviços de logística na cadeia de abastecimento, associados à armazenagem de produtos alimentares em temperatura controlada. Esta sociedade era detida maioritariamente pela Olano Portugal Transportes SA.

Em setembro de 2009 a Olano Logística do Frio, Lda., procedeu à alteração da sua denominação social para “Olano Portugal Logística e Distribuição Lda.”. No mesmo ano em dezembro, efetivou-se a fusão das sociedades, (onde a Olano Portugal Logística e Distribuição, Lda. foi a sociedade incorporante e a Olano Portugal Transportes SA, foi a sociedade incorporada por absorção). Na figura seguinte podemos ver as instalações da Olano na Guarda.



Figura 3- Instalações da Olano na Guarda

Fonte: Radiof.gmpress.pt

Já em 2020, a Olano Portugal Logística e Distribuição Lda., assinou um contrato com a administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, SA para a ocupação de um lote de 4600 m<sup>2</sup> na plataforma Logística do Porto de Leixões por um período de 30 anos. Na região de Lisboa, a Olano também dispõe de um armazém subcontratado para operações de *cross-docking*.

A empresa dispõe atualmente de uma frota de 108 camiões (com previsões para aumentar), cerca de 250 trabalhadores e um volume de negócios a rondar os 29 milhões de euros. Na Guarda a Olano possui 8 câmaras frigoríficas (6 de frio negativo, 1 de secos e 1 de refrigerados) e 3 cais, no Porto possui 4 câmaras e 1 cais. De notar que apenas são contadas

câmaras que têm ligação contínua e estão informaticamente separadas mas fisicamente unificadas. Um exemplo destas câmaras pode ser visto na figura 4.

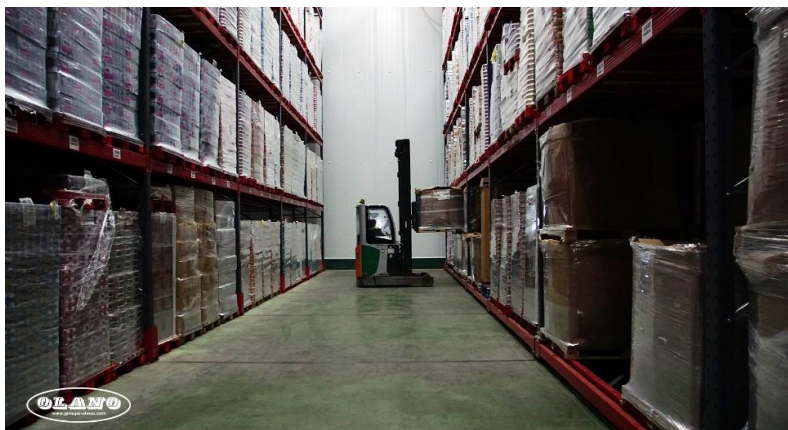


Figura 4- Câmara frigorífica

Fonte: <https://www.hipersuper.pt>

A Olano Portugal logística e distribuição, Lda., como já foi referido neste relatório presta serviços de logística e distribuição de vários produtos em temperatura controlada. As suas atividades principais são:

- Transporte de mercadorias;
- Armazenagem em frio negativo;
- Armazenagem em frio positivo;
- *Cross docking*;
- *Picking*;
- Descarga de contentores, classificação e paletização;
- Pesagem;
- Etiquetagem de produtos;

O CAE da Olano Portugal Logística e Distribuição, LDA é:

- CAE principal: 49410- R-3- Transportes rodoviários de mercadorias;
- CAE secundário: 52101-R-3- Armazenagem frigorífica;
- CAE secundário: 52291- R-3- Atividade Transitária;

Relativamente à estrutura organizacional da Olano Portugal Logística e distribuição, o organigrama está presente no anexo B.

### 2.2.1. Missão, Visão e Valores<sup>1</sup>

#### **Missão**

A Olano definiu como missão *“acrescentar valor à atividade de comércio de produtos alimentares sob temperatura dirigida, através do desenvolvimento de diversas atividades na cadeia logística, procurando sempre capacitar e qualificar os seus colaboradores, tornando-os capazes de atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes.”*

#### **Visão**

*“Reforçar e aumentar a posição de referência na prestação do serviço de transporte rodoviário de mercadorias sob temperatura dirigida, procurando sempre a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado.*

*Deter em toda a faixa interior do país, e de forma simétrica no vizinho território espanhol de fronteira, instalações que possibilitem a prestação de um serviço de excelência fiável e de qualidade a todos os seus clientes que de forma direta e indireta apostem na clusterização do setor agroalimentar da região.”*

#### **Valores**

A Olano apresenta como valores fundamenais o rigor, qualidade, transparência e competência, quatro características que fazem a Olano a empresa que realmente é e que a faz diferenciar-se dos demais concorrentes.

### 2.2.2. Política da qualidade, ambiente e segurança alimentar <sup>2</sup>

#### **Qualidade e segurança alimentar dos produtos**

*“Planear, implementar, operar e manter um sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar que permita fornecer serviços com elevados padrões de qualidade e de segurança alimentar, em consonância com os objetivos estabelecidos, assegurando o reconhecimento dos clientes e aumentando os seus níveis de confiança.”*

---

<sup>1</sup> A missão, visão e valores foram retirados do manual de acolhimento fornecido pela empresa.

<sup>2</sup> A Política da qualidade, ambiente e segurança alimentar foi retirada do manual de acolhimento fornecido pela empresa.

### **Focalização no clientes**

*“Construir uma relação duradoura com os clientes, superando as suas expectativas e necessidades, cumprindo com rigor os princípios e valores da fiabilidade e confiabilidade. Demonstrar a conformidade com os requisitos do cliente, relativos à qualidade dos serviços prestados e à segurança alimentar dos produtos, com o objetivo de aumentar os níveis de satisfação.”*

### **Responsabilidade ambiental**

*“Assumir um compromisso de proteção do ambiente, garantindo a conformidade com os requisitos legais aplicáveis e incluindo a prevenção da poluição. Assumir ainda um compromisso de melhoria contínua do sistema de gestão ambiental e melhoria do desempenho ambiental.”*

### **Sustentabilidade**

*“Estabelecer e rever periodicamente os princípios e os objetivos, numa ótica de melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar.”*

### **Responsabilidade pessoal**

*“Colaboração e comprometimento em todos os níveis com vista ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Fomentar o trabalho em equipa e o envolvimento de todos os colaboradores, através da formação, informação e sensibilização adequadas, com vista ao desenvolvimento de competências, à responsabilização, valorização, ética profissional e responsabilidade social.”*

### **Comunicação**

*“Promover a comunicação com os trabalhadores da Olano, clientes, fornecedores, entidades oficiais e outras partes interessadas, relativamente a assuntos relevantes em matéria de qualidade e segurança alimentar. Envolver a comunicação e outras partes interessadas no respeito pelos princípios e compromissos anteriormente referidos, através da consolidação dos mecanismos de comunicação interna e externa.”*

## **2.3. Sistemas de informação da Olano**

A Olano possui um leque de sistemas de informação que são imprescindíveis à atividade normal da organização. O grupo Olano refere-se a estes sistemas como “Know-how único da

OLANO”, justificando o mesmo através do facto de a empresa proceder à implementação dos seus próprios sistemas de informação, e outras ferramentas de transporte e logística desenvolvidas internamente por uma equipa interna de profissionais.

Agora mais concretamente sobre os sistemas de informação que o grupo Olano usa, podemos destacar os seguintes:

- OPEN, a única ferramenta de negócios existente no mercado que permite fazer a ponte entre o transporte e a Logística;
- Capacidade de resposta e flexibilidade na configuração do EDI (Electronic Data Interchange) do cliente e gerenciamento de projetos;
- Rastreabilidade do produto em tempo real;
- Gestracking e Google : geolocalização de veículos e otimização de fluxo em tempo real;
- Geofencing: aplicativo de rastreamento para ajudar os motoristas nas suas tarefas;
- OPEN Dock;
- Formação profissional;
- Comercialização de uma solução 4 PL graças à aquisição de uma participação na M-SOLUTIONS: coordenação dos diversos atores passíveis de intervir na cadeia logística de uma empresa.

## Capítulo III. Metodologia

Este capítulo dedica-se à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados durante as atividades desempenhadas durante o estágio. Como já foi referido neste relatório, o estágio foi realizado no departamento de controlo de gestão da empresa, uma área onde a informação é a base das tarefas praticadas, logo obter a informação necessária é crucial. Em todas as tarefas executadas, os métodos utilizados são bastante importantes para obter bons resultados.

A realização de um orçamento é um processo um bocado trabalhoso, pois envolve a previsão das receitas e das despesas de todas as áreas que incorporam a empresa. Grande parte da informação necessária para fazer o orçamento estava presente no servidor interno e nas ferramentas de gestão que a empresa utiliza, mais concretamente o PHC e o OPEN.

O procedimento utilizado para estimar quase todas as rubricas do orçamento foi quase sempre semelhante. De um modo geral, o procedimento baseava-se em aceder aos sistemas da empresa, encontrar a informação necessária, descarregar essa informação para uma folha de Excel ou Word (dependendo do caso), fazer uma análise aos valores que incorporavam essa rubrica (os valores utilizados eram do ano de 2022) e depois consoante o que era pretendido, esses valores eram trabalhados. A última etapa era colocar esses valores completamente organizados no documento de Excel final para integrarem o orçamento. Antes de tudo isto, um documento de Excel foi preparado de maneira que se fosse feita alguma alteração a qualquer valor que iria incorporar o orçamento, os valores apresentados nos quatro orçamentos principais (transporte, entreposto da Guarda e Porto e orçamento global) alteravam automaticamente.

Através da constante comunicação com os departamentos e pessoal da empresa, foi também possível adquirir alguma informação relevante para a realização de partes do orçamento, bem como o acompanhamento e observação direta de vários trabalhadores. Esta última parte está mais relacionada com as atividades de controlo orçamental, acompanhar alguns colaboradores da empresa e presenciar a execução das suas tarefas, foi o meio principal para recolher a informação desta secção.

No que toca ao trabalho relativo à análise mensal da atividade da oficina, o procedimento foi idêntico aos acima descritos. Também se sustentou em adquirir a informação através das bases de dados da empresa e do contacto com outros departamentos, trabalhar a informação e os valores precisos num documento Excel e colocar o projeto final noutro documento Excel também automatizado.

# Capítulo IV. Atividades desenvolvidas no estágio

## 4.1. Orçamento

O acompanhamento e realização de algumas partes do orçamento foi a atividade principal desenvolvida durante o meu estágio na Olano Portugal Logística e Distribuição.

Tendo em conta as atividades da empresa, o orçamento é dividido em 3 partes principais, sendo elas a atividade de transporte, o entreposto localizado na Guarda e o entreposto localizado no Porto (Leixões) que, juntos, vão formar o orçamento global. De maneira a conseguir explicar o orçamento e todas as suas componentes, será apresentada de seguida a atividade de transporte e posteriormente a atividade realizada nos entrepostos. Devido à complexidade que envolve a realização de um orçamento e ao número elevado de variáveis que nele estão incorporadas, irei proceder à discussão apenas das variáveis mais críticas.

### 4.1.1. Atividade de Transporte

No que diz respeito à atividade de transporte, tal como em todos os orçamentos, este também está dividido entre a estimativa das receitas (do que é produzido e vendido) e a estimativa dos custos.

O cálculo do “CA GLOBAL” (faturação global), resulta da soma das variáveis que estão apresentadas no anexo C, que são o “ca transport” (faturação transportes), “ca affretement” (faturação com a subcontratação), “ca pied de facture” (faturação com a taxa de gasóleo) e “ca frais de dossier” (faturação com custos administrativos) . Grande parte vem do ca transport, 85%, que é o que a empresa espera faturar pelo transporte das mercadorias. O cálculo desta variável depende diretamente do número de quilómetros (Kms) que a empresa espera vir a realizar no ano de 2023 e do TK (taux kilometrique), que é o preço a que a empresa vende o Km percorrido aos clientes. Assim sendo o ca transport é calculado multiplicando os Kms pelo TK.

Outra variável que tem algum impacto no valor do “ca global” dos transportes é o “pied facture”. Na conjuntura atual onde se sente o efeito da inflação, o gasóleo não escapou à subida dos preços, e como é normal as empresas de transportes viram as suas margens reduzir-se drasticamente, já que os gastos em gasóleo são uma parte importante dos seus custos, posto isto, para este tipo de empresas conseguirem continuar a operar viram-se

obrigadas a imputar esses aumentos do preço de gasóleo aos clientes, pelo que foi feita uma média da percentagem que foi cobrada aos clientes no ano de 2022 e utilizou-se essa proporção para estimar as receitas dessa componente para 2023, multiplicando essa percentagem pelo valor que a empresa espera vir a ganhar com o transporte das mercadorias.

Para compreender o “affretement”, devemos recordar que a Olano é contratada para realizar o transporte de mercadorias dos seus clientes, se por alguma razão, a Olano contrata outra empresa para fazer esse transporte, aqui a Olano ainda pode lucrar uma vez que é a ela que o cliente paga. Como é lógico, a Olano só vai contratar outra empresa se isso for compensatório. Posto isto, o “affretement” está incluído nas receitas e nos custos e apresenta um peso de 7% em ambos. A estimativa das receitas em “affretement” teve como base as receitas com o “affretement” em 2022, inclui também um TK próprio para esta atividade, que foi estimado supondo um aumento relativamente ao ano anterior.

Passando agora diretamente para os custos, a rubrica que tem mais impacto nos gastos totais da atividade de transporte é o combustível, representando cerca de 33% dos gastos totais da atividade de transporte. Como é de conhecimento geral, em parte como resultado da guerra entre a Rússia e a Ucrânia, o preço dos combustíveis tem sofrido constantes variações, sendo muito complicado estimar o preço do gasóleo para o ano de 2023. Já no ano de 2022 estas variações aconteceram e o preço que foi estimado em 2021 para o ano de 2022 foi completamente um tiro no escuro.

Assim sendo, para prever o preço do gasóleo teve-se em consideração o seguinte. Como a Olano faz o transporte de mercadorias por toda a Europa, de maneira a conseguir poupar o máximo possível, a empresa faz a análise de onde é mais vantajoso adquirir o combustível. No ano de 2022, a Olano teve abastecimentos em vários países, como por exemplo em Portugal, Espanha, França, Bélgica, Itália, entre outros. Porém maior parte dos gastos em gasóleo verificaram-se em Espanha por aí o preço se apresentar muito mais acessível. De maneira a conseguir fazer uma previsão o mais acertada possível, foi feita a divisão dos abastecimentos pelos vários países onde a Olano adquiriu combustível e foi atribuído um peso (percentagem) a cada um desses países, tendo como base o ano de 2022. Posteriormente multiplicou-se essa percentagem pelo preço médio do combustível desse país e foi feita a soma de todos esses resultados, originando assim um preço médio por litro de gasóleo para o ano de 2022. Depois disto foi feita a média de consumo de litros ao quilómetro (l/km) que os tratores fizeram no ano de 2022 e foi adaptado ao número de carros que a empresa espera vir a ter para o ano de 2023. O mesmo foi feito para o ADblue, que é uma componente que é incorporada no gasóleo. Tendo uma média de consumo dos

carros, o preço médio por litro de gasóleo do ano de 2022 que vai servir como base para fazer a estimativa para o ano de 2023, o número de tratores que a empresa espera vir a ter em 2023 que nos levou a fazer também uma estimativa do total de Kms esperados para o ano de 2023, a estimativa do gasóleo está praticamente feita. Assim, multiplicando os Kms esperados pelo consumo de L/km foram obtidos os litros consumidos, depois multiplicando os litros que se espera vir a consumir pelo preço por litro estimado, obtivemos o total de gastos em gasóleo. Isto foi feito para os tratores. Para os semirreboques, que também necessitam de gasóleo para conseguirem manter a temperatura controlada durante o transporte, foi elaborada exatamente a mesma estratégia. Por último, a Olano possui também carrinhas mais pequenas para a distribuição local e também carros ligeiros de passageiros. Para este tipo de veículos foi feita uma previsão para cada viatura, tendo em conta os valores de 2022 do consumo de litros aos cem de cada carro e os litros consumidos por cada carro durante o ano de 2022. Fazendo também uma estimativa do preço por litro do gasóleo, o processo de estimar os gastos em gasóleo deste tipo de veículos ficou feito.

De salientar que como um orçamento divide as previsões de receitas e gastos por mês, todos os passos que foram acima enumerados foram também realizados para os doze meses. Importa referir que o valor dos gastos em gasóleo não é igual em todos os meses por algumas razões, tais como a Olano não vai ter o mesmo número de tratores a trabalhar durante todos os meses em resultado da venda de tratores mais antigos e compra de novos tratores e também pelo número de Kms estimados para cada mês pois há meses com mais dias de trabalho do que outros.

Outra variável que é de estimação complexa são os juros das locações. Também consequência da conjuntura económica, as taxas de juro ainda não estabilizaram. No momento da realização do orçamento a previsão para o ano de 2023 era que iam aumentar significativamente, porém não se sabe como elas vão estar realmente durante todo o ano de 2023. Assim sendo, a previsão foi feita com base nos aumentos previstos pelas organizações competentes, o que implicou um aumento significativo desta rubrica em relação aos anos anteriores, uma explicação adicional para o aumento desta rubrica foi a aquisição de tratores novos por parte da Olano que se espera para o próximo ano.

Também podemos destacar as rubricas “Autoroutes” e “pneumatiques”, que se referem aos gastos com as autoestradas mais concretamente as portagens e operações acessórias (OPA), (estas referem-se a túneis que são pagos e também ferries) e com os pneus, respetivamente. Relativamente aos gastos com as autoestradas, estes representam 9% dos gastos totais da atividade de transporte. As OPAs foram estimadas com base numa percentagem do que foi gasto com as OPAs em 2022, acrescido de um aumento de cerca de 0,5%, e é calculado

através da multiplicação dessa percentagem pelo valor das receitas esperadas do transporte de mercadorias (ca transport). As portagens foram determinadas tendo em conta um valor gasto estimado de portagens por Km, assim, multiplicando esse valor pelos Kms estimados, apuraram-se os custos com as portagens.

O valor dos pneus foi também calculado com base nos Kms estimados multiplicado por um valor médio estimado dos gastos em pneus por quilómetro. Para uma empresa de transportes, estes dois tipos de gastos são indispensáveis, pois resultam diretamente da atividade normal da empresa. Outro gasto que este tipo de empresas tem são as amortizações dos tratores que entram na rubrica de “custo fixo do parque”. Esta variável tem também um peso significativo (9%) pelo facto da Olano ter um número elevado de tratores.

A segunda rubrica que tem mais peso nos gastos da atividade de transporte é a massa salarial (24%), neste caso relativa aos motoristas. O aumento do salário mínimo de cerca de 7,8 % decretado pelo governo teve grande impacto no aumento desta rubrica, pois a Olano impôs como medida o aumento não só para as pessoas que recebiam o salário mínimo como também para os restantes colaboradores. No cálculo da massa salarial dos motoristas entram o salário bruto de cada motorista, as diuturnidades, o trabalho noturno, o transporte internacional rodoviário (TIR), (que é um complemento para os motoristas que transportam internacionalmente), a clausula 61 (também um complemento para motoristas que conduzem um veículo com determinadas características), os prémios de produtividade (que foram calculados com base numa média dos prémios de produtividade de 2021), os diferentes tipos de seguros que a empresa tem que suportar, (como os seguros do pessoal e o seguro da Médis), os encargos patronais, as despesas de viagem, os fins-de-semana, a medicina no trabalho, as férias não gozadas, os gastos em formação dos motoristas, a renovação de documentos e algumas despesas com cargas e descargas. Os encargos de estrutura também são referentes a salários e encargos, mas do pessoal administrativo que está atribuído à atividade de transporte e representa um peso de 5%.

O “Sous traitance transport” é referente à subcontratação parcial. Quando a Olano é contratada para transportar uma determinada carga, muitas vezes a Olano contrata outra empresa para realizar certas atividades que a empresa necessita mas que não consegue realizar ou simplesmente não lhe compensa. Por exemplo numa viagem da Guarda a Paris, se a Olano por alguma razão tem de deixar certa mercadoria em Vigo, aí a Olano contrata uma empresa para armazenar essa mercadoria em Vigo. Outro exemplo de uma subcontratação parcial pode ser, a Olano fazer um transporte do Porto para a Guarda, e tendo na Guarda que entregar a mercadoria em diferentes sítios, seja pelo facto de o

tamanho do camião ser demasiado grande ou por qualquer outra razão, a Olano contrata uma empresa de transportes para entregar essa mercadoria por exemplo em Casal de Cinza, Celorico da Beira, Trancoso, etc.

Ainda outro tipo de subcontratação parcial que a Olano costuma realizar ocorre muitas vezes quando a Olano faz transporte pela Europa, mais concretamente por volta de Espanha, França e Itália, subcontratando serviços de transporte dos camiões por meio marítimo. A empresa faz isto porque por vezes compensa muito mais fazer a ligação entre pontos terrestres por via marítima em vez de ir dar uma volta onde tem de percorrer inúmeros Kms e gastar valores elevados de gasóleo e portagens. Isso pode permitir à empresa poupar dinheiro como também tempo. Neste caso, o cálculo da estimativa de gastos em subcontratação parcial teve também como base uma percentagem do que foi gasto com subcontrações em 2022, percentagem que vai incidir também sobre o valor esperado das receitas do transporte de mercadorias.

A Olano como também possui uma oficina própria, tem igualmente de suportar alguns custos com ela, como por exemplo os salários dos funcionários e os seus encargos. Também estão incluídos nesta componente as reparações, inspeções, manutenções, entre outras coisas que são feitas pela oficina aos tratores e semirreboques da Olano (CREP). Esta rubrica denomina-se de “Entretien” e representa 4% dos custos.

Ainda entram para o cálculo das despesas da atividade de transporte, apesar de não terem um peso muito significativo, gastos com a qualidade, impostos, seguros e outros custos diversos.

#### 4.1.2. Atividade nos Entrepostos

Agora no que concerne à atividade desenvolvida nos entrepostos, a previsão para o ano de 2023 das receitas em ambos os entrepostos foi estimada considerando um aumento de 5% nas receitas do ano de 2022. Isto foi determinado após serem feitos os estudos e análises necessárias ao negócio pelos responsáveis competentes, neste caso o diretor comercial da Olano. Aqui podemos destacar as rubricas “CA stockage entreposage” (faturação com a armazenagem) que representa cerca de 79% e 52% na Guarda e no Porto, respetivamente, e que diz respeito à atividade de armazenamento por parte da Olano dos produtos dos seus clientes nos armazéns da Olano e também “ca stockage entree/sortie” (faturação com as entradas e as saídas dos produtos) que se refere à atividade que a Olano realiza de entrada e saída de mercadorias dos seus armazéns. Estas representam cerca de 9% na guarda e 12% no Porto. No porto também demonstram ter um peso relevante a atividade de picking “ca stockage picking” com 10% e “ca stockage container” (faturação com contentores) com

quase 13%. Na Guarda, devido à elevada quantidade de mercadoria que é lá armazenada, o valor dos seguros de armazenagem “Ca stockage assurance” (faturação com o seguro da mercadoria) é a terceira rubrica com mais peso, com 4,60%.

Passando agora para a categoria dos gastos, os gastos imobiliários “cout immobilier” é a rubrica com maior peso, cerca de 36% em ambos os entrepostos. Aqui entram as amortizações dos edifícios e as câmaras frigoríficas localizadas na Guarda, os juros suportados associados aos imóveis, a renda do edifício no Porto e amortizações de diversos materiais que estão também no entreposto do Porto. Estes custos não foram muito complicados de apurar, uma vez que grande parte deles ou são constantes ou estão já definidos contratualmente.

Similarmente à atividade de transportes, a massa salarial também ocupa a segunda posição, representando um pouco mais de 26% em cada entreposto. Os encargos de estrutura também são algo significativos, representando na Guarda quase 8% e no Porto 15%. Estes também são referentes a salários e encargos com esses salários (segurança social), mais uma parte dedicada a assistência e organização que é calculada com base nas receitas totais multiplicados por uma percentagem de cerca de 2%. Neste caso, esta massa salarial diz respeito ao pessoal administrativo afeto às atividades desenvolvidas no entreposto e aos trabalhadores que operam no entreposto e no cais. No cálculo desta variável, como já expliquei na atividade de transporte entram subvariáveis como o trabalho suplementar, trabalho noturno, prémios de produtividade, subsídio de refeição, seguros, diuturnidades, subsídio de frio e de turno e a Isenção de horário de trabalho (IHT).

Devido à atividade que a Olano exerce nos entrepostos, o armazenamento de mercadorias a uma temperatura controlada, alguns armazéns operam com temperaturas negativas e outros a temperatura ambiente. Os gastos com a energia são, por isso significativos, pois para manter a temperatura a um certo nível é necessário equipamentos potentes que consomem. Na Guarda os gastos em energia representam à volta de 11% do total dos custos e no Porto representam quase 10%. Estimar os gastos em energia também não é nada fácil, dada a imprevisibilidade dos preços, não sendo a energia uma exceção. Posto isto, a previsão dos gastos em energia para o ano de 2023 foi calculada com base no que foi gasto durante todos os meses em 2022, considerando um decréscimo de 3%.

No entreposto da Guarda, os outros custos ocupam 8,34% dos custos totais deste entreposto, sendo grande parte destes respeitantes a custos financeiros, mais concretamente juros de empréstimos bancários e juros da “casa mãe”. O resto dos outros custos advém de honorários, publicidade, outros fornecimentos diversos, gastos com paletes, litígios, multas, gastos com comunicação, etc.

As restantes rúbricas apesar de não serem muito significativas, totalizam juntas cerca de 9% em ambos os entrepostos e têm igualmente de ser estimadas. São as seguintes:

- Subcontratação no entreposto: por vezes é necessário recorrer à subcontratação para realizar algumas atividade diversas no entreposto;
- Custo fixo de material do entreposto: isto é referente às amortizações de material diverso que há no entreposto como por exemplo amortizações de equipamento informático, telefones, robots e carteira de clientes. Também está incluído a locação de equipamento, como o aluguer de motas e empilhadores.
- Manutenção/Oficina: Diz respeito às lavagens dos entrepostos e a alguns custos com reparações e manutenções feitas pela oficina;
- Seguros diversos;
- Outros impostos: Concretamente o imposto municipal sobre imóveis (IMI);
- Qualidade: São custos que a empresa tem com litígios, multas e paletes;

#### 4.1.3. Orçamento Global

Por último, de maneira a ter uma perspetiva mais realista e completa da empresa, podemos fazer um breve resumo do orçamento global, que, como se afirmou, é a junção dos orçamentos anteriormente apresentados.

Ao nível dos rendimentos, como era de esperar, pela atividade de transporte ser a atividade principal da Olano, a rubrica “ca transport” dispõe de um peso enorme, representa quase 74% dos rendimentos totais da empresa. Seguidamente e previsivelmente, os proveitos dos entrepostos correspondem a 13% das receitas globais. Ainda temos o “ca affretement” com 7,37 % e o “ca pied facture” com 5,80%.

Passando agora para as despesas, como já foi possível perceber ao longo deste relatório, os gastos com o gasóleo e com a massa salarial são as rubricas mais avultadas, representando 30,48% e 24,08% do total dos gastos, respetivamente, totalizando mais de 50% das despesas. Ainda com um peso um pouco considerável temos os custos referentes às autoestradas (7,53%), ao custo fixo do parque (7,13%), ao “affretement” (6,51%), aos encargos de estrutura (5,97%) e ao custo do imobiliário (5,07%).

## 4.2. Controlo Orçamental

Como se referiu no enquadramento teórico, o orçamento é uma ferramenta muito importante para as empresas em diversos níveis. Porém não é apenas necessário fazer o orçamento e com o decorrer do ano é extremamente importante acompanhar a sua

execução, comparar os valores previstos com os valores obtidos na realidade e tomar as ações corretivas necessárias.

Esta foi justamente outra atividade que realizei durante o estágio. Mais concretamente acompanhei o mapa de resultados mensal e estive envolvido no controlo de custos e faturação e no controlo da produção.

No controlo de custos e faturação posso destacar o envolvimento na verificação de faturas. Aqui o principal objetivo era apurar se o valor apresentado na fatura era realmente o valor devido ou não.

Uma das tarefas em concreto estava relacionada com as portagens. A Olano possui bastantes tratores estando todos equipados com o equipamento da “Via Verde”. Porém nem sempre os leitores (das portagens) identificavam corretamente o dispositivo e como consequência, a portagem não era paga, acabando a Olano por sofrer penalizações. Desta forma, muitas vezes tive de verificar se o valor da portagem era o correto e se a culpa era da Olano ou não. Não sendo, tinha de comprovar que o trator quando passou naquele pórtico de leitura estava de fato equipado com o dispositivo, de maneira a não pagar custos adicionais. Este é um exemplo de uma medida corretiva que foi realizada para combater este problema.

Relativamente ao controlo da produção, no decorrer do estágio deparei-me muitas vezes com o orçamento que foi realizado para 2022, acompanhei constantemente a produção prevista nesse orçamento e a produção real e quando havia desvios significativos tentava-se apurar as causas e arranjar maneiras para os compensar.

Posso dar como exemplo destes controlos o acompanhamento dos valores do “affretement”.

*Tabela 2- Valores do affretement de outubro de 2022*

	Nº CARGAS	OBJETIVO	VENDAS	CUSTO	MARGEM	% MARGEM
OLANO ITALIA	39	301 387,50 €	339 533,64 €	297 517,05 €	42 016,59 €	12,37%
OLANO LISBOA	60	421 942,50 €	231 575,58 €	203 323,92 €	28 251,66 €	12,20%
OLANO VALENCIA	59	421 942,50 €	224 731,44 €	187 874,98 €	36 856,46 €	16,40%
OLANO VIGO	32	60 277,50 €	92 653,92 €	93 684,35 €	-1 030,43 €	-1,11%

Como já se explicou neste relatório, o “affretement” implica custos e receitas. Na tabela 2 estão apresentados os valores que foram obtidos em outubro de 2022 em “affretement” na Olano em Itália, em Lisboa, em Valência e em Vigo. Aqui está retratado o controlo orçamental, podendo observar-se o valor das vendas que foi estimado para o mês de outubro de 2022, o que foi realmente vendido nesse mês e o custo suportado em “affretement”. No gráfico 1, de modo a compreender mais facilmente e a fim de ter uma visão mais representativa, está uma representação gráfica dos valores da tabela 2.

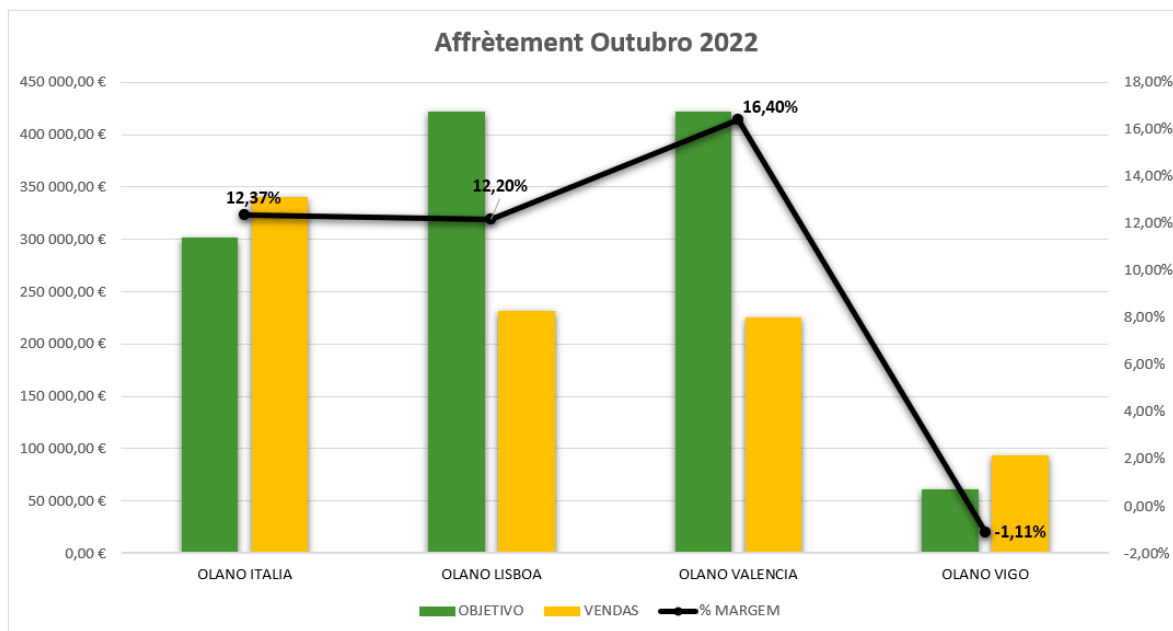


Gráfico 1- Representação gráfica dos valores do affretement de outubro de 2022

O objetivo era fazer uma análise a estes valores mensalmente e perceber a evolução do “affretement” nas diferentes Olanos. Neste caso também foi calculada a margem para a empresa, que foi obtida subtraindo o valor dos custos ao valor das vendas, permitindo à empresa perceber se o “affretement” é viável ou não, e se necessário onde se tem de realmente intervir.

Ainda é feita todos os meses, a análise aos valores do “affretement” acumulado, que considera o acumulado dos valores mensais obtidos até a um certo mês. Na tabela 3 apresento os valores do “affretement” acumulado do mês de dezembro e no gráfico 2 a sua representação.

Tabela 3- Valores do affretement acumulado em dezembro de 2022

	Nº CARGAS	OBJETIVO	VENDAS	CUSTO	MARGEM	% MARGEM
OLANO ITALIA	421	3 364 182 €	2 586 598 €	2 313 393 €	273 205,25 €	10,56%
OLANO LISBOA	909	4 709 851 €	3 010 694 €	2 757 044 €	253 650,30 €	8,42%
OLANO VALENCIA	793	4 709 851 €	2 404 011 €	2 107 856 €	296 154,69 €	12,32%
OLANO VIGO	330	672 841 €	581 655 €	568 900 €	12 754,13 €	2,19%

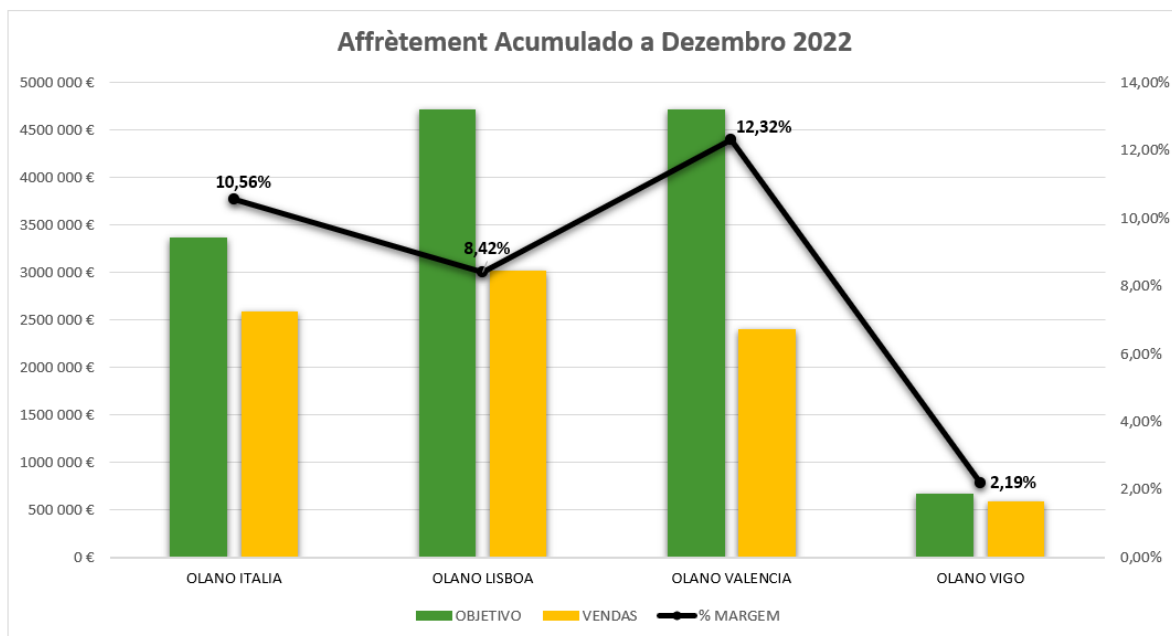


Gráfico 2- Representação gráfica dos valores do afretamento acumulado em dezembro de 2022

### 4.3. Oficina

Outra atividade que realizei ao longo do estágio foi a análise mensal da atividade da oficina. Como já foi referido neste relatório, a Olano Portugal Logística e Distribuição Lda., nas suas instalações na Guarda possui uma oficina própria que utiliza para fazer algumas reparações, inspeções, lavagens e manutenções aos seus tratores e semirreboques. Desta forma, a empresa tem gastos com a oficina, não só com as pessoas que lá trabalham (mão-de-obra), como também com os pneus e determinadas peças que são precisas para manter os tratores a operar adequadamente.

Posto isto, durante o período que decorreu o estágio foi possível perceber que este setor não estava perfeitamente organizado. Os gastos da oficina por vezes não estavam bem apresentados e contabilizados nos sistemas da Olano e as horas trabalhadas pelos colaboradores não eram totalmente debitadas nas folhas de obra. Simplificando, havia certos gastos que não se sabia a que eram referentes, originando uma incerteza sobre essas despesas, também não era possível confirmar se o horário era realmente cumprido por parte dos trabalhadores da oficina e não se conseguia atribuir culpa aos responsáveis de certos erros, devido à falta de informação sobre quem estava a trabalhar a uma certa hora.

A empresa teve de tomar medidas para resolver esta situação, passou a haver um maior controlo à atividade realizada na oficina e alguns processos tiveram de ser simplificados. Neste sentido, foi-me proposto um trabalho que tinha como objetivo preparar uma tabela

automática que resumia a atividade da oficina, com o objetivo de posteriormente ser feita uma análise mais fácil aos valores mensais da mesma. Como se pode verificar no anexo A, o resumo é composto por três tabelas.

A primeira resume todos os gastos da oficina de um determinado mês. Primeiro, com o objetivo de simplificar a análise, foi feita a divisão por 11 grandes grupos de gastos. Estes correspondem a diferentes tipos de custos e com a ajuda dos responsáveis pela oficina, cada custo foi atribuído a um desses 11 grupos de gastos, sendo estes:

- Manutenção corretiva;
- Manutenção preventiva;
- Pneus;
- Segurança;
- Sistema de travagem;
- Sinistro interno;
- Sinistro seguro;
- Pequenas reparações;
- Eletricidade;
- Sondas;
- Tacógrafo;

Depois de estarem imputados os custos a um dos 11 grupos, preparei uma folha Excel onde os trabalhadores da oficina têm de simplesmente descarregar os gastos do mês do programa de gestão da Olano e colarem na área destinada. Seguidamente atualizam a tabela e têm um resumo dos gastos da oficina desse mês. Nessa tabela resumo ainda é feita a divisão dos 11 grupos de gastos pelos diferentes fornecedores, permitindo saber quanto é que a empresa gasta não só em cada grupo, mas também com cada fornecedor. Isto pode ser visualizado na tabela 4.

*Tabela 4- Tabela resumo dos gastos mensais da oficina*

Rótulos de Linha	COVIPNEUS LDA	FROID & SERVICES AQUITAINE SAS	Luis Manuel Ramalho Saraiva, Lda	METROQU ALIBEIRAS LDA	Olano Portugal - Oficina Peças	T R A COOL SOLUTIONS LDA	JOSE MANUEL ALVES CORREIA SOCIEDADE UNIPESSOAL LDA	OLANO PORTUGAL Oficina Sinistros Internos	OLANO PORTUGAL Oficina Sinistros	CIMA - Centro de Insp. Mecanica em Automoveis, SA	Total Geral
10-Sondas		5 408 €		172 €							5 579 €
11-Tacógrafo			804 €								804 €
1-Manut. Corretiva	7 341 €	2 584 €	127 €		10 154 €	1 918 €	157 €				22 281 €
2-Manut. Preventiva					28 568 €					618 €	29 185 €
4-Segurança					1 265 €						1 265 €
5-Sistema Travagem					8 956 €						8 956 €
6-Sinistro Interno					109 €			1 291 €			1 400 €
8-Peq Reparções/Con					447 €						447 €
9-Eletricidade					3 687 €			43 €			3 730 €
7-Sinistro Seguro									827 €		827 €
<b>Total Geral</b>	<b>7 341 €</b>	<b>7 992 €</b>	<b>931 €</b>	<b>172 €</b>	<b>53 185 €</b>	<b>1 918 €</b>	<b>157 €</b>	<b>1 334 €</b>	<b>827 €</b>	<b>618 €</b>	<b>74 474 €</b>

A segunda tabela apresenta o resumo dos gastos mensais em pneus. O processo de preparação foi igual ao processo utilizado para a primeira tabela, neste caso apresentando-se a divisão dos gastos em pneus por tratores e semirreboques e tal como a primeira tabela também se apresenta a divisão pelos fornecedores. Um exemplo desta tabela pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5- Tabela resumo dos gastos mensais em pneus

Rótulos de Linha	COVIPNEUS LDA	OLANO PORTUGAL -Oficina Pneus	Total Geral
<b>3-Pneus</b>	<b>1 838 €</b>	<b>20 670 €</b>	<b>22 508 €</b>
TSR	833 €	12 449 €	13 281 €
TTR	176 €	8 221 €	8 397 €
TVP	611 €		611 €
TVL	218 €		218 €
<b>Total Geral</b>	<b>1 838 €</b>	<b>20 670 €</b>	<b>22 508 €</b>

Por último, a terceira tabela é referente à mão de obra dos trabalhadores da oficina. Como podemos ver na tabela 6, esta tabela permite à empresa ver as horas que cada trabalhador realizou por mês e compará-las às horas que cada um era suposto trabalhar (horas potenciais). Desta forma também apresenta as horas totais por mês e as horas que todos os trabalhadores realizaram juntos. A fim de analisar mais facilmente o aproveitamento das horas, a coluna da direita destina-se a exibir a percentagem das horas que foram trabalhadas.

Tabela 6- Mão de obra da oficina

Funcionários	Horas Trabalhadas/Debitadas	Total Custo MO	Horas potenciais	%Horas
Trabalhador 1	76,5	- €	152	50%
Trabalhador 2	53,75	- €	152	35%
Trabalhador 3	82,8	- €	152	54%
Trabalhador 4	88,05	- €	152	58%
Trabalhador 5	89,8	- €	136	66%
<b>Total Geral</b>	<b>390,9</b>	<b>- €</b>		
Horas totais p/ mês Fevereiro			152	

O processo de elaboração, no que diz respeito às horas que cada trabalhador fez por mês, foi idêntico às outras tabelas (descarregar do programa de gestão da Olano, colar na área destinada e atualizar a tabela), mas neste caso também tive de preparar as horas potenciais de cada trabalhador para cada um dos doze meses, uma vez que o número de horas trabalhadas varia por mês, devido aos feriados e às férias de cada colaborador. Para fazer isto, preparei uma folha Excel onde para todos os meses inseri as datas de início e fim de

cada mês e os feriados, permitindo calcular os dias de trabalho e as horas de trabalho para aquele mês. Na tabela 7 podemos ver um exemplo.

*Tabela 7- Dias e horas de trabalho dos colaboradores da oficina por mês*

abril 23				
Data inicial	Data final	Feriados	Dias de trabalho	Horas de trabalho
01/04/2023	30/04/2023	07/04/2023	18	144
		09/04/2023		
		25/04/2023		

Seguidamente, fiz o cálculo das horas potenciais para cada trabalhador, tendo em conta os dias de férias de cada trabalhador num determinado mês. Como podemos ver na tabela 8, primeiro calculamos quantos dias de férias o trabalhador tem, e depois consoante as horas de trabalho potenciais daquele mês, chegamos às horas potenciais de cada trabalhador.

*Tabela 8- Horas potenciais de cada trabalhador por mês*

	Férias		Dias de férias	Horas potenciais
Trabalhador 1			0	144
Trabalhador 2	26/04/2023	28/04/2023	3	120
Trabalhador 3	03/04/2023	06/04/2023	4	112
Trabalhador 4			0	144
Trabalhador 5	24/04/2023	30/04/2023	4	112

O processo ficou totalmente automatizado, qualquer alteração que seja necessária fazer, por exemplo nos dias de férias, requer apenas a alteração das datas e os valores finais alteram automaticamente.

#### 4.4. Outras Atividades

Outras atividades pontuais que foram realizadas no decurso do estágio foram:

- A informatização de todos os contratos de clientes e fornecedores da Olano Portugal Logística e Distribuição Lda. Nem todos os contratos que a Olano tem com os clientes e fornecedores estavam disponíveis no servidor da empresa, logo não estavam acessíveis a todos os colaboradores que muitas vezes necessitam de aceder a eles. Deste modo, procedi à informatização dos contratos e à organização dos mesmos no servidor da empresa. Durante este processo, ainda foi feita a seleção dos contratos que ainda estavam em vigor e dos que já se encontravam caducados, permitindo uma melhor organização deste campo.

- No sentido da Olano Portugal Logística e Distribuição implementar a norma ISO 4001, que tem como objetivo ajudar as empresas a comprometerem-se com a proteção do meio ambiente, reforçando uma imagem institucional positiva e acompanhando a constante evolução de mercado, foram pedidos, pelas instituições competentes, várias informações sobre os consumos da empresa. Assim sendo, efetuei o levantamento dos consumos dos últimos anos da água, eletricidade, gásóleo e de vários consumíveis que são utilizados no entreposto e na oficina.

## Capítulo V. Análise crítica

O estágio teve a duração de três meses e foi realizado na Olano Portugal Logística e distribuição Lda., na sede da empresa na Guarda. A escolha desta organização deveu-se à localização, na área de residência do estagiário e também ao prestígio e notoriedade da empresa.

Como já foi referido no presente relatório, o objetivo do estágio era pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e na parte letiva do mestrado no âmbito de uma atividade empresarial. A atividade principal que foi desempenhada foi o acompanhamento da realização do orçamento e a elaboração, de forma autónoma, de algumas partes do mesmo. Nestes três meses de estágio, e apesar de não muito profundamente, também acompanhei toda a envolvente do controlo de gestão da empresa através da participação em outras atividades.

Relativamente às tarefas relacionadas com a realização do orçamento, o objetivo passava por estimar todas as rúbricas dos três orçamentos secundários (transporte e entreposto da Guarda e Porto), de maneira a obter o orçamento global para o ano de 2023. A realização do orçamento foi sem dúvida um processo moroso e desgastante, como Tavares (2014) refere, por poder haver muitos atrasos e desorganização entre as diversas áreas, sendo bastante importante que os responsáveis tenham o tempo suficiente para estruturar os planos de ação e cheguem a acordo entre eles. De qualquer modo, este não deve ser realizado muito cedo devido à incerteza associada às previsões, mas não deve ser realizado muito tarde porque depois pode faltar tempo para a sua conclusão. Além do mais, este processo orçamental engloba várias etapas pelas quais ultrapassei durante a realização do orçamento, a preparação e comunicação das linhas de orientação, determinação da variável decisiva por parte da administração, preparação do orçamento de vendas, preparação do orçamento por centros de responsabilidade, negociação com os superiores hierárquicos, coordenação e revisão, aceitação do orçamento final e revisão orçamental (Drury 2008).

Em qualquer caso, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de apoio importante, mas para isto acontecer tem de estar alinhado com a estratégia, tem de refletir os planos de ação e tem de apresentar um compromisso por parte de todos os responsáveis (Franco et al., 2006). No caso da Olano em específico, foi possível verificar que o orçamento era uma ferramenta bastante utilizada em várias atividades e que os responsáveis pela empresa fizeram a sua parte não só para finalizar o orçamento, como também se esforçaram para conseguir incorporar adequadamente a sua área de responsabilidade. O orçamento apesar de ser participado, tem muitas orientações definidas pela *holding*, retirando alguma

margem de negociação da empresa. Porém, o orçamento cumpre o seu papel de meio de transmissão, a toda a organização, dos planos estratégicos definidos pela administração, formaliza as responsabilidades dos gestores, fornece as metas para a avaliação de desempenho e possibilita uma melhor coordenação das atividades (Garrison, Noreen e Brewer, 2003).

A atividade de controlo orçamental é uma parte integrante do orçamento e sem ela, o processo de planeamento e orçamentação seriam limitados e pouco eficientes. Na empresa estas atividades eram realizadas frequentemente e posso destacar as realização de mapas de resultados mensais e a análise mensal aos valores do “affretement”, ambas atividades desempenhadas durante o estágio e que tinham como objetivo comparar os valores estimados com os valores realmente obtidos. Segundo Jordan et al. (2015) comparar regularmente o que aconteceu com as estimativas é uma das grandes vantagens do controlo orçamental para a gestão das empresas.

As restantes atividades desenvolvidas, como o trabalho desempenhado relacionado com a oficina e a organização dos contratos da empresa, foram tarefas mais aleatórias mas que estavam relacionadas com o controlo de gestão, uma vez que o objetivo consistia em ajudar ou direcionar certos departamentos e responsáveis da empresa a atingirem um certo objetivo. Um dos objetivos mais importantes do controlo de gestão passa pela integração e monitorização das atividades (Almeida, 2018) e por direcionar os membros da empresa para atingirem os objetivos da empresa (Jordan et al., 2021).

A um nível mais pessoal, a experiência inerente ao estágio foi sem dúvida bastante enriquecedora. O facto de estar em contacto direto, diariamente com a “*Manager de Proximité*” da empresa, um cargo não muito comum em Portugal e que pode ser descrito como uma “gestora de proximidade”, isto é, uma pessoa que fora o seu trabalho normal da empresa, existe para apoiar e ajudar qualquer pessoa ou departamento com os seus problemas, sejam eles pessoais ou profissionais, permitiu-me observar diversas situações. Apesar de muitas vezes não trabalhar nessas situações, apenas o facto de ver a maneira como as situações se desenvolviam e eram resolvidas, proporcionou-me uma experiência bastante diferenciadora, não só por ter adquirido novos conhecimentos, mas também por me permitir visualizar a realidade das empresas e múltiplos desafios com que as empresas se deparam, desde um simples problema como a marcação da inspeção ou revisão de um trator, até problemas maiores, como por exemplo litígios ocorridos e a forma de os resolver.

A maior dificuldade enfrentada durante o estágio foi o facto de grande parte da terminologia utilizada em toda a empresa e todas as rúbricas do orçamento, estarem em francês, o que aliás seria de esperar, uma vez que é uma empresa de origem francesa. Isto

afetou até certo ponto a compreensão de alguns conceitos e dificultou a minha fase inicial de trabalho na empresa.

Outra limitação deste estágio foi a sua duração. Apesar do balanço ser extremamente positivo, apenas três meses de estágio não me permitiram ter um conhecimento profundo da empresa.

Ao longo de todos os anos de estudo, desde a licenciatura até à parte letiva do mestrado, foram imensos os conhecimentos que adquiri e que me ajudaram a desempenhar melhor as tarefas do estágio. De todas as unidades curriculares que frequentei posso destacar Ferramentas de Produtividade para a Gestão, uma vez que quase todos os processos de realização do orçamento foram executados em Excel e o domínio que obtive desta ferramenta, quer ao nível das fórmulas, gráficos e tabelas dinâmicas, foi essencial para o estágio. Controlo de Gestão permitiu-me ter as noções básicas necessárias para perceber como funciona o departamento de controlo de gestão e toda a sua envolvente. Gestão da Produção, Gestão das Operações e Gestão da Qualidade estão diretamente relacionadas com o controlo de gestão e estive muitas vezes em contacto direto com esses departamentos. De algum modo, também a Gestão da Informação empresarial. Atualmente qualquer pessoa que trabalhe numa organização vai ter de utilizar os sistemas de informação da empresa e, no meu caso, tive acesso livre ao servidor interno da empresa, onde estão presentes todos os tipos de documentos de todos os departamentos. Recorri a eles para alguns trabalhos, e tive de usar também o PHC, um software de gestão, que utilizei muitas vezes para consultar informação financeira para utilizar no orçamento. Por último, Contabilidade Financeira I e II, já que o controlo de gestão está também em contacto direto com o departamento de contabilidade. Conhecer os fundamentos básicos de contabilidade é imprescindível para desempenhar as funções normais de controlo de gestão. A contabilidade é indispensável para ajudar a gerir a empresa e em quase todas as tarefas que desempenhei, a contabilidade estava presente, tanto no processo de orçamentação, como numa simples utilização do PHC.

Posto isto, a realização deste estágio facultou-me diversas competências. Trabalhar num contexto empresarial, onde se lida diariamente com muitas pessoas, permitiu-me desenvolver uma melhor capacidade de trabalhar em equipa e de comunicação. Objetivamente, pude observar in loco uma das vantagens do processo de orçamentação, isto é, a constante comunicação com todos os departamentos e com bastantes colaboradores durante o processo de orçamentação pode ser considerado uma grande vantagem para a organização. Segundo Tavares (2014) “o orçamento permite estreitar as relações entre as diversas áreas, promove a equidade através da sua contribuição uniforme, favorecendo igualmente o alinhamento dos diferentes objetivos”. Aprendi a trabalhar sob pressão e a

gerir o tempo, algo que até ao momento nunca tinha experienciado sem ser numa realidade académica e, sem qualquer dúvida, o meu domínio melhorei das tecnologias de informação.

# Referências

- Almeida, J. (2001). Os Instrumentos de Gestão Previsional e a sua Auditoria: O Caso Português: OROC . Revisores e Empresas.
- Almeida, Rui Manuel Oliveira (2018). O Controller visto como parceiro do negócio: a importância dos instrumentos do controlo de gestão. Dissertação de mestrado em controlo de gestão, Instituto politécnico de Coimbra.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007), Management Control Systems, Boston: McGraw Hill.
- Anthony, R., & Dearden, J. (1980). Management control systems. 4<sup>a</sup> ed. Editora: R.D. Irwin.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- BICA, A., (2012). Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais: Aplicação à loja CTT de Portalegre. Dissertação de mestrado em empreendedorismo e gestão de PME, Instituto Politécnico de Portalegre.
- Burns, J., Warren, L., & Oliveira, J. (2014). Business Partnering: Is It All That Good?. *Controlling and Management Review*, 58(2), 36-41.
- Caiado, A. (1997). Contabilidade de gestão. Lisboa: Visilis Editores, Lda .
- Caiado, C. (2020). Contabilidade Analítica e de Gestão, 9<sup>a</sup> edição, Lisboa: Editora Áreas.
- Cardoso, Ana Mafalda (2021). Impacto da digitalização no controlo de gestão: o caso da OLI. Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 127-168.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 16, N<sup>o</sup> 3, pp. 321–339.
- Doriath, B. (2005). Contrôle de gestion. 4<sup>a</sup> ed, Ed Dunod.
- Drury, C. (2008). Management & Cost Accounting. International Thomson Business Press.
- Eroshkin, S. Y., Kameneva, N. A., Kovkov, D. V., & Sukhorukov, A. I. (2017). Conceptual system in the modern information management. *Procedia Computer Science*, 103, 609-612.

Fernando, Rui Hilven (2015). A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico de Setúbal.

Ferraria, Maria de Fátima Couto (2019). O orçamento como instrumento de apoio à gestão das empresas: Estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças, Politécnico do Porto.

Ferreira, D., Carlos, C., Asseiceiro, J., Viera, J., e Vicente, C. (2014). Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.

Flamholtz, E. e Randle, Y. (2000). Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Sam Francisco, CA: Jossey-Bass.

Franco, V., Morais, A., Oliveira, A., Major, M., Serrasqueiro, R., Jesus, M., Oliveira, B. (2007). Temas de Contabilidade de Gestão: Gestão Orçamental e Medidas Financeiras de Avaliação do Desempenho. Lisboa: Livros Horizonte.

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

Garrison, R., Noree, E. & Brewer, P. (2003). Managerial Accounting. New York: McGraw Hill/Irwin.

Ilhéu, Catarina Isabel Anastácio dos Santos (2017). Controlo de Gestão no Sector do Retalho aplicado às PME de cariz familiar: uma Revisão Sistemática da Literatura. Dissertação de mestrado em contabilidade, Universidade do Algarve.

Ittner C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. Journal of Accounting & Economics, 32.

Jordan, H., , Neves, J. e Rodrigues, J. (2021). O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. 11 ed. Lisboa: Áreas Editora

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2008). O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. 8ª edição. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2015). O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. 10ª edição. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.

- Lima, D. P., & da Silva, A. D. F. (2021). Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). *Revista Vianna Sapiens*, 12(2), 34-34
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting 117 Research*, 19(4), 287–300.
- Marques, Eduardo Miguel Crespo (2020). Análise e caracterização de um sistema de controlo de gestão: Estudo de caso da SINMETRO. Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Oesterreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 1–23.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management 118 control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Pereira, C., & Franco, V. (1994). *Contabilidade Analítica*. 6ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., co-autor (1987). *In search of excellence*. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Poeiras, A. I. (2009). *Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e da Criação de Valor*. Dissertação de mestrado em Gestão, ISCTE Business School.
- Ramos, Rui de Jesus da Silva Gomes (2022). *Conceção de um sistema de controlo de gestão numa PME*. Dissertação de mestrado na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência*. 2.ª ed.. Forte da Casa, Escolar Editora.
- Rodrigues, J. (2007). *Planeamento e Controlo de Gestão: texto de apoio*. 10ª ed. Setubal: Escolar Editora.
- SAMPAIO, V. (2015). *Controlo de Gestão*. Dissertação de mestrado em contabilidade e finanças, Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Sandu, D.L. (2009). Multidimensional Model for the Master Budget. *Journal of Applied Quantitative Methods*.

Santos , Gonçalo Marques (2021). O controlo de gestão e o contributo do uso de ferramentas de business intelligence. Dissertação de mestrado em controlo de gestão, Instituto Politécnico de Coimbra.

Schmidt, P., Santos J. L. & Martins, M. A. (2006). Avaliação de Empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno. São Paulo: Editora Atlas S.A..

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, A. P., & Torres, M. C. (2010). Gestão Estratégica, Lisboa: Lidel.

Silva, Marta Rosa Alves da. (2021). A Importância do Controlo Operacional no Âmbito do Controlo de Gestão Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra.


Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. Accounting, Organizations and Society, 15.

Tavares, Catarina de Almeida (2014). A gestão orçamental como instrumento de avaliação do desempenho organizacional e apoio à decisão – O caso da associação WAVEC. Dissertação De mestrado em contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade de Lisboa.

Verga, Marcelo (2021). O Controlo de Gestão e a Otimização da Performance: Modelo de Otimização Aplicado ao Planeamento da Produção. Dissertação de mestrado em controlo de gestão, Instituto Politécnico de Coimbra.

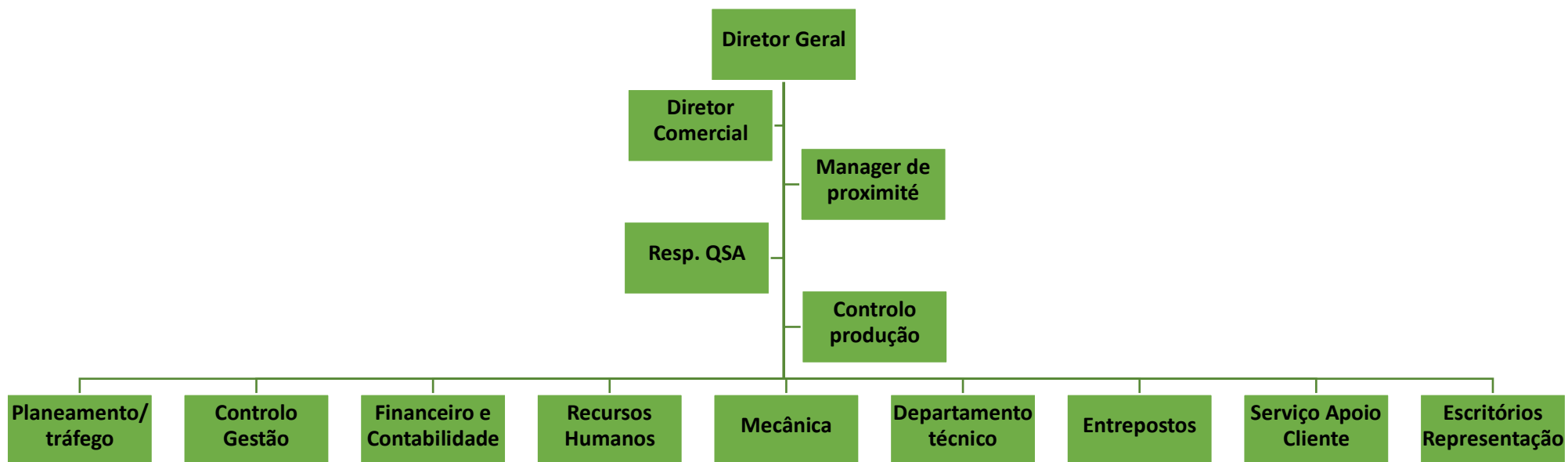
# Anexos

## Anexo A- Resumo dos gastos mensais da oficina e da mão de obra dos trabalhadores da oficina

		<h3>Análise de Manutenções/Pneus</h3>				<h3>abril 23</h3>	
Rótulos de Linha	COVIPNEUS LDA	Luis Manuel Ramalho Saraiva, Lda	METROQUALIBEIRAS LDA	Olano Portugal - Oficina Peças	SARL A D B DEPANNAGE (em branco)	Total Geral	
10-Sondas			1413,07			1413,07	
11-Tacógrafo		62,83				62,83	
12-Prep. Viaturas				356,13		356,13	
1-Manut. Corretiva				2284,59		2284,59	
2-Manut. Preventiva				2150,26		2150,26	
4-Segurança				59,2		59,2	
5-Sistema Travagem	483					483	
8-Peq Reparações/Con				499,07	1520	2019,07	
9-Eletricidade		244		44,71		288,71	
(em branco)							
<b>Total Geral</b>	<b>483</b>	<b>306,83</b>	<b>1413,07</b>	<b>5393,96</b>	<b>1520</b>	<b>9116,86</b>	
Rótulos de Linha	COVIPNEUS LDA	Olano Portugal - Oficina Peças	OLANO PORTUGAL -Oficina Pneus	Total Geral			
3-Pneus	1791,62	586,34	5094,89	7472,85			
TR			2493,32	2493,32			
TSR	1663,46	586,34	2601,57	4851,37			
TTR	128,16			128,16			
<b>Total Geral</b>	<b>1791,62</b>	<b>586,34</b>	<b>5094,89</b>	<b>7472,85</b>			
Rótulos de Linha	Soma de Quantidade	horas potenciais	%Horas				
Trabalhador 1	7,65	176	4%				
Trabalhador 2	4,7	176	3%				
Trabalhador 3	6,4	176	4%				
Trabalhador 4	14,25	176	8%				
Trabalhador 5	3	176	2%				
<b>Total Geral</b>	<b>36</b>						
Horas totais p/ mês	160						



**Anexo B-** Organigrama da Olano Portugal Logística e distribuição Lda.



## Anexo C- Orçamento da atividade de transportes

<b>OLANO Portugal Transportes</b>														
<i>Exercice 2023</i>	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	<b>CUMUL</b>	
CA TRANSPORT	8 595 992	8 122 743	10 159 768	9 349 230	9 588 022	9 606 594	9 984 526	9 569 765	9 263 626	9 348 924	8 977 286	8 147 227	<b>110 713 702</b>	85%
CA AFFRETEMENT	817 700	1 127 529	958 381	846 950	862 681	983 631	1 038 711	720 907	894 035	1 071 038	955 793	827 526	<b>11 104 883</b>	8%
CA PIED DE FACTURE	773 639	731 047	711 184	841 431	767 042	768 528	798 762	765 581	741 090	654 425	628 410	570 306	<b>8 751 444</b>	7%
CA FRAIS DE DOSSIER	20 932	19 549	24 623	22 659	23 235	23 363	24 248	23 235	22 481	22 621	21 535	19 884	<b>268 365</b>	0%
<b>CA GLOBAL</b>	<b>10 208 263</b>	<b>10 000 868</b>	<b>11 853 956</b>	<b>11 060 270</b>	<b>11 240 980</b>	<b>11 382 116</b>	<b>11 846 247</b>	<b>11 079 488</b>	<b>10 921 233</b>	<b>11 097 007</b>	<b>10 583 024</b>	<b>9 564 943</b>	<b>130 838 394</b>	<b>100%</b>
SOUS TRAITANCE TRANSPORT	- 272 994	- 258 323	- 321 471	- 296 344	- 303 747	- 304 323	- 316 039	- 303 181	- 293 691	- 296 335	- 284 814	- 259 082	<b>- 3 510 345</b>	3%
AFFRETEMENT	- 695 045	- 958 399	- 814 624	- 719 907	- 733 279	- 836 087	- 882 905	- 612 771	- 759 930	- 910 383	- 812 424	- 703 397	<b>- 9 439 150</b>	7%
COUT IMMO + MOB ENTREPOT	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	- 47 503	<b>- 570 031</b>	0%
<b>MASSE SALARIALE</b>	<b>- 2 504 614</b>	<b>- 2 505 187</b>	<b>- 2 537 640</b>	<b>- 2 536 970</b>	<b>- 2 537 161</b>	<b>- 2 537 352</b>	<b>- 2 538 691</b>	<b>- 2 538 691</b>	<b>- 2 539 264</b>	<b>- 2 540 220</b>	<b>- 2 540 411</b>	<b>- 2 540 411</b>	<b>- 30 396 612</b>	24%
<b>CHARGES STRUCTURES</b>	<b>- 563 560</b>	<b>- 560 733</b>	<b>- 594 088</b>	<b>- 579 338</b>	<b>- 583 055</b>	<b>- 585 595</b>	<b>- 594 020</b>	<b>- 580 321</b>	<b>- 577 473</b>	<b>- 580 637</b>	<b>- 571 385</b>	<b>- 553 060</b>	<b>- 6 923 264</b>	5%
<b>COUT FIXE DU PARC</b>	<b>- 792 183</b>	<b>- 790 375</b>	<b>- 834 841</b>	<b>- 831 563</b>	<b>- 829 117</b>	<b>- 859 883</b>	<b>- 889 887</b>	<b>- 904 205</b>	<b>- 902 760</b>	<b>- 901 270</b>	<b>- 899 798</b>	<b>- 898 325</b>	<b>- 10 334 207</b>	8%
<b>CARBURANT</b>	<b>- 3 440 574</b>	<b>- 3 278 628</b>	<b>- 4 113 761</b>	<b>- 3 708 958</b>	<b>- 3 774 406</b>	<b>- 3 836 327</b>	<b>- 3 984 476</b>	<b>- 3 794 346</b>	<b>- 3 660 595</b>	<b>- 3 754 847</b>	<b>- 3 591 860</b>	<b>- 3 264 636</b>	<b>- 44 203 414</b>	35%
PNEUMATIQUES (0,0197€)	- 135 810	- 129 273	- 162 982	- 146 643	- 149 284	- 151 784	- 157 764	- 150 089	- 144 691	- 148 495	- 141 916	- 128 708	<b>- 1 747 438</b>	1%
<b>ENTRETIEN</b>	<b>- 370 846</b>	<b>- 356 014</b>	<b>- 432 498</b>	<b>- 395 425</b>	<b>- 401 419</b>	<b>- 407 089</b>	<b>- 420 657</b>	<b>- 403 245</b>	<b>- 391 098</b>	<b>- 399 730</b>	<b>- 384 803</b>	<b>- 354 836</b>	<b>- 4 717 659</b>	4%
AUTOROUTES (0,11€)	- 848 901	- 806 417	- 1 016 598	- 916 865	- 934 107	- 948 616	- 985 837	- 938 602	- 905 194	- 927 041	- 885 610	- 804 715	<b>- 10 918 503</b>	9%
<b>ASSURANCE</b>	<b>- 201 312</b>	<b>- 209 062</b>	<b>- 217 401</b>	<b>- 216 890</b>	<b>- 219 971</b>	<b>- 222 314</b>	<b>- 224 402</b>	<b>- 220 952</b>	<b>- 220 240</b>	<b>- 221 031</b>	<b>- 218 718</b>	<b>- 214 136</b>	<b>- 2 606 428</b>	2%
<b>IMPOTS</b>	<b>- 16 194</b>	<b>- 16 194</b>	<b>- 17 901</b>	<b>- 17 901</b>	<b>- 17 901</b>	<b>- 20 747</b>	<b>- 23 593</b>	<b>- 25 016</b>	<b>- 25 016</b>	<b>- 25 016</b>	<b>- 25 016</b>	<b>- 25 016</b>	<b>- 255 513</b>	0%
<b>QUALITE</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 41 637</b>	<b>- 499 639</b>	0%
<b>AUTRES CONSO</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 158</b>	<b>- 158 472</b>	<b>- 1 901 662</b>	1%
<b>COUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-10 089 643</b>	<b>-10 116 217</b>	<b>-11 311 416</b>	<b>-10 614 417</b>	<b>-10 731 058</b>	<b>-10 957 728</b>	<b>-11 265 881</b>	<b>-10 719 030</b>	<b>-10 667 562</b>	<b>-10 952 615</b>	<b>-10 604 367</b>	<b>- 9 993 934</b>	<b>-128 023 867</b>	<b>100%</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION *</b>	<b>118 621</b>	<b>- 115 350</b>	<b>542 541</b>	<b>445 853</b>	<b>509 921</b>	<b>424 388</b>	<b>580 365</b>	<b>360 458</b>	<b>253 671</b>	<b>144 393</b>	<b>- 21 343</b>	<b>- 428 990</b>	<b>2 814 527</b>	<b>2,15%</b>
<b>RESULTAT GLOBAL</b>	<b>118 621</b>	<b>- 115 350</b>	<b>542 541</b>	<b>445 853</b>	<b>509 921</b>	<b>424 388</b>	<b>580 365</b>	<b>360 458</b>	<b>253 671</b>	<b>144 393</b>	<b>- 21 343</b>	<b>- 428 990</b>	<b>2 814 527</b>	<b>2,15%</b>

## Anexo D- Orçamento do entreposto da Guarda

<b>OLANO P. LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO- GUARDA</b>														
<i>Exercice 2023</i>	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	<b>CUMUL</b>	
	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	%	<b>Budget</b>
CA STOCKAGE ENTREE/SORTIE	68 522	83 260	112 692	101 703	118 139	145 574	134 758	146 347	112 791	68 418	109 223	109 223	9,47%	<b>1 310 650</b>
CA STOCKAGE ENTREPOSAGE	913 628	766 765	836 391	851 545	886 916	888 044	928 658	1 003 405	1 006 581	1 015 341	909 729	909 729	78,90%	<b>10 916 733</b>
CA STOCKAGE CONTAINER	1 121	2 825	4 170	2 690	-	25 798	17 513	8 402	5 111	3 856	7 148	7 148	0,62%	<b>85 782</b>
CA ETIQUETES	3 465	432	461	779	11 032	45 139	7 582	369	15 575	10 495	9 533	9 533	0,83%	<b>114 395</b>
CA STOCKAGE PICKING	1 673	760	1 415	2 476	2 767	1 875	4 927	6 182	4 055	7 546	3 368	3 368	0,29%	<b>40 410</b>
CA STOCKAGE REPALETISATION	2 244	875	2 541	974	16 263	41 844	10 635	71 146	4 255	11 452	16 223	16 223	1,41%	<b>194 674</b>
CA STOCKAGE PASSAGE A QUAI	22 118	22 382	25 638	29 180	28 333	34 522	30 848	31 373	31 048	27 399	28 284	28 284	2,45%	<b>339 411</b>
CA STOCKAGE ASSURANCE	50 065	45 742	44 978	54 536	66 578	54 889	53 605	59 195	59 927	41 245	53 076	53 076	4,60%	<b>636 911</b>
CA FRAIS DOSSIER	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	16 445	1,43%	<b>197 346</b>
<b>CA GLOBAL</b>	<b>1 079 282</b>	<b>939 486</b>	<b>1 044 730</b>	<b>1 060 329</b>	<b>1 146 474</b>	<b>1 254 131</b>	<b>1 204 971</b>	<b>1 342 865</b>	<b>1 255 788</b>	<b>1 202 198</b>	<b>1 153 029</b>	<b>1 153 029</b>	<b>100%</b>	<b>13 836 312</b>
SOUS TRAITANCE ENTREPOSAGE	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	0,58%	<b>- 64 050</b>
COUT IMMOBILIER	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	- 341 033	36,79%	<b>- 4 092 395</b>
<b>MASSE SALARIALE</b>	<b>- 245 526</b>	<b>- 245 899</b>	<b>- 245 899</b>	<b>- 245 788</b>	<b>- 246 004</b>	<b>- 246 108</b>	<b>- 246 141</b>	<b>- 246 246</b>	<b>- 246 246</b>	<b>- 246 246</b>	<b>- 246 246</b>	<b>- 246 246</b>	<b>26,54%</b>	<b>- 2 952 594</b>
<b>CHARGES STRUCTURES</b>	<b>- 71 569</b>	<b>- 69 120</b>	<b>- 71 015</b>	<b>- 71 256</b>	<b>- 72 846</b>	<b>- 74 784</b>	<b>- 73 905</b>	<b>- 76 387</b>	<b>- 74 924</b>	<b>- 73 960</b>	<b>- 73 075</b>	<b>- 73 075</b>	<b>7,87%</b>	<b>- 875 915</b>
<b>COUT FIXE MATERIEL ENTREPOT</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>- 33 452</b>	<b>3,61%</b>	<b>- 401 425</b>
<b>ENTRETIEN</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 42 700</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>- 24 170</b>	<b>2,77%</b>	<b>- 308 570</b>
ASSURANCE	- 10 877	- 10 248	- 10 722	- 10 792	- 11 180	- 11 664	- 11 443	- 12 063	- 11 671	- 11 430	- 11 209	- 11 209	1,21%	<b>- 134 508</b>
AUTRES IMPOTS	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	- 5 447	0,59%	<b>- 65 363</b>
<b>QUALITE</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>- 4 841</b>	<b>0,52%</b>	<b>- 58 098</b>
ENERGIE	- 109 917	- 119 560	- 85 819	- 113 694	- 132 337	- 128 622	- 97 572	- 96 556	- 73 809	- 78 377	- 103 628	- 103 628	11,18%	<b>- 1 243 519</b>
<b>AUTRES CONSO</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>- 77 305</b>	<b>8,34%</b>	<b>- 927 664</b>
<b>COUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 929 476</b>	<b>- 936 414</b>	<b>- 905 040</b>	<b>- 933 117</b>	<b>- 953 952</b>	<b>- 952 765</b>	<b>- 920 647</b>	<b>- 922 838</b>	<b>- 916 766</b>	<b>- 901 599</b>	<b>- 925 744</b>	<b>- 925 744</b>	<b>100,00%</b>	<b>- 11 124 101</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION</b>	<b>149 806</b>	<b>3 072</b>	<b>139 690</b>	<b>127 212</b>	<b>192 521</b>	<b>301 367</b>	<b>284 324</b>	<b>420 027</b>	<b>339 022</b>	<b>300 598</b>	<b>227 285</b>	<b>227 285</b>	<b>19,60%</b>	<b>2 712 210</b>

## Anexo E- Orçamento do entreposto do Porto

<b>OLANO P. LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO - PORTO</b>														
<i>Exercice 2023</i>	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	<b>CUMUL</b>	
	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	%	Budget
CA STOCKAGE ENTREE/SORTIE	60 259	59 414	69 201	46 735	55 909	66 891	84 028	81 315	61 871	65 726	65 135	65 135	12,84%	781 619
CA STOCKAGE ENTREPOSAGE	249 340	244 044	265 603	256 563	229 806	262 005	295 295	299 659	260 322	277 498	264 014	264 014	52,06%	3 168 162
CA STOCKAGE CONTAINER	56 214	42 950	66 943	40 898	64 477	82 393	98 570	90 298	69 853	70 687	68 328	68 328	13,47%	819 940
CA ETIQUETES	8 749	4 127	11 584	5 042	-	493	1 641	34	-	-	3 519	3 519	0,64%	38 708
CA STOCKAGE PICKING	43 254	45 545	47 504	48 365	50 351	53 901	53 473	61 603	59 197	60 742	52 394	52 394	10,33%	628 723
CA STOCKAGE REPALETISATION	1 115	926	1 014	6 729	-	6 821	2 348	3 358	-	1 654	2 996	2 996	0,49%	29 957
CA STOCKAGE PASSAGE A QUAI	22 253	22 707	36 183	36 880	36 460	41 573	39 893	39 511	39 836	36 120	35 142	35 142	6,93%	421 698
CA STOCKAGE ASSURANCE	4 599	4 060	4 212	10 330	8 969	11 105	7 629	6 026	5 294	6 078	6 830	6 830	1,35%	81 963
CA LOCATION BUREAUX	897	897	1 076	897	1 905	1 031	897	897	897	897	1 029	1 029	0,20%	12 348
CA FRAIS DOSSIER	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	8 563	1,69%	102 762
<b>CA GLOBAL</b>	<b>455 243</b>	<b>433 232</b>	<b>511 884</b>	<b>461 003</b>	<b>456 441</b>	<b>534 778</b>	<b>592 337</b>	<b>591 263</b>	<b>505 834</b>	<b>527 965</b>	<b>507 949</b>	<b>507 949</b>	<b>100%</b>	<b>6 085 878</b>
COUT IMMOBILIER	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	- 176 564	36,01%	- 2 118 774
<b>MASSE SALARIALE</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	<b>- 131 763</b>	26,88%	<b>- 1 581 152</b>
INTERIM	- 17 606	- 13 452	- 20 967	- 12 809	- 20 194	- 25 806	- 30 872	- 28 281	- 21 878	- 22 139	- 21 400	- 21 400	4,37%	- 256 805
<b>CHARGES STRUCTURES</b>	<b>- 70 888</b>	<b>- 70 492</b>	<b>- 71 908</b>	<b>- 70 992</b>	<b>- 70 910</b>	<b>- 72 320</b>	<b>- 73 459</b>	<b>- 73 439</b>	<b>- 71 901</b>	<b>- 72 300</b>	<b>- 71 940</b>	<b>- 71 940</b>	14,66%	<b>- 862 487</b>
<b>COUT FIXE MATERIEL ENTREPOT</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	<b>- 13 891</b>	2,83%	<b>- 166 698</b>
<b>ENTRETIEN</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	<b>- 6 011</b>	1,23%	<b>- 72 134</b>
ASSURANCE	- 2 049	- 1 950	- 2 303	- 2 075	- 2 054	- 2 406	- 2 666	- 2 661	- 2 276	- 2 376	- 2 286	- 2 286	0,47%	- 27 386
<b>QUALITE</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	<b>- 1 937</b>	0,40%	<b>- 23 239</b>
ENERGIE	- 45 046	- 46 970	- 46 771	- 50 788	- 59 162	- 43 554	- 47 555	- 47 807	- 43 297	- 43 450	- 47 443	- 47 443	9,68%	- 569 286
<b>AUTRES CONSO</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	<b>- 17 102</b>	3,49%	<b>- 205 220</b>
<b>COUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 482 857</b>	<b>- 480 131</b>	<b>- 489 217</b>	<b>- 483 932</b>	<b>- 499 588</b>	<b>- 491 354</b>	<b>- 501 819</b>	<b>- 499 457</b>	<b>- 486 621</b>	<b>- 487 533</b>	<b>- 490 336</b>	<b>- 490 336</b>	<b>100,00%</b>	<b>- 5 883 181</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION</b>	<b>- 27 614</b>	<b>- 46 900</b>	<b>22 667</b>	<b>- 22 929</b>	<b>- 43 148</b>	<b>43 424</b>	<b>90 519</b>	<b>91 807</b>	<b>19 214</b>	<b>40 432</b>	<b>17 613</b>	<b>17 613</b>	<b>3,33%</b>	<b>202 697</b>

## Anexo F- Orçamento Global

<b>OLANO PORTUGAL LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO LDA</b>														
<i>Exercice 2023</i>	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	<b>CUMUL</b>	
	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	%	Budget
CA TRANSPORT	8 595 992	8 122 743	10 159 768	9 349 230	9 588 022	9 606 594	9 984 526	9 569 765	9 263 626	9 348 924	8 977 286	8 147 227	73,44%	<b>110 713 702</b>
CA AFFRETEMENT	817 700	1 127 529	958 381	846 950	862 681	983 631	1 038 711	720 907	894 035	1 071 038	955 793	827 526	7,37%	<b>11 104 883</b>
CA ENTREPOSAGE	1 508 619	1 346 812	1 530 529	1 495 426	1 576 000	1 762 869	1 771 402	1 908 223	1 735 717	1 704 257	1 634 940	1 634 940	13,01%	<b>19 609 735</b>
<b>CA LOCATION</b>	897	897	1 076	897	1 905	1 031	897	897	897	897	1 029	1 029	0,01%	<b>12 348</b>
CA PIED DE FACTURE	773 639	731 047	711 184	841 431	767 042	768 528	798 762	765 581	741 090	654 425	628 410	570 306	5,80%	<b>8 751 444</b>
CA FRAIS DE DOSSIER	45 941	44 558	49 632	47 668	48 244	48 372	49 257	48 244	47 490	47 630	46 544	44 893	0,38%	<b>568 473</b>
<b>CA GLOBAL</b>	<b>11 742 788</b>	<b>11 373 585</b>	<b>13 410 571</b>	<b>12 581 602</b>	<b>12 843 894</b>	<b>13 171 025</b>	<b>13 643 555</b>	<b>13 013 616</b>	<b>12 682 855</b>	<b>12 827 170</b>	<b>12 244 002</b>	<b>11 225 922</b>	<b>100%</b>	<b>150 760 584</b>
SOUS TRAITANCE TRANSPORT	- 272 994	- 258 323	- 321 471	- 296 344	- 303 747	- 304 323	- 316 039	- 303 181	- 293 691	- 296 335	- 284 814	- 259 082	2,42%	<b>- 3 510 345</b>
SOUS TRAITANCE ENTREPOSAGE	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	- 5 338	0,04%	<b>- 64 050</b>
AFFRETEMENT	- 695 045	- 958 399	- 814 624	- 719 907	- 733 279	- 836 087	- 882 905	- 612 771	- 759 930	- 910 383	- 812 424	- 703 397	6,51%	<b>- 9 439 150</b>
COU IMMO + MOB ENTREPOT	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	- 612 444	5,07%	<b>- 7 349 322</b>
MASSE SALARIALE	- 2 881 902	- 2 882 849	- 2 915 301	- 2 914 521	- 2 914 928	- 2 915 223	- 2 916 594	- 2 916 699	- 2 917 272	- 2 918 228	- 2 918 419	- 2 918 419	24,08%	<b>- 34 930 358</b>
INTERIM	- 17 606	- 13 452	- 20 967	- 12 809	- 20 194	- 25 806	- 30 872	- 28 281	- 21 878	- 22 139	- 21 400	- 21 400	0,18%	<b>- 256 805</b>
CHARGES STRUCTURES	- 706 017	- 700 345	- 737 011	- 721 586	- 726 810	- 732 699	- 741 384	- 730 148	- 724 299	- 726 896	- 716 399	- 698 074	5,97%	<b>- 8 661 667</b>
COU FIXE DU PARC	- 792 183	- 790 375	- 834 841	- 831 563	- 829 117	- 859 883	- 889 887	- 904 205	- 902 760	- 901 270	- 899 798	- 898 325	7,13%	<b>- 10 334 207</b>
CARBURANT	- 3 440 574	- 3 278 628	- 4 113 761	- 3 708 958	- 3 774 406	- 3 836 327	- 3 984 476	- 3 794 346	- 3 660 595	- 3 754 847	- 3 591 860	- 3 264 636	30,48%	<b>- 44 203 414</b>
PNEUMATIQUES	- 135 810	- 129 273	- 162 982	- 146 643	- 149 284	- 151 784	- 157 764	- 150 089	- 144 691	- 148 495	- 141 916	- 128 708	1,20%	<b>- 1 747 438</b>
ENTRETIEN	- 401 027	- 386 195	- 462 679	- 425 606	- 431 600	- 437 271	- 450 838	- 433 426	- 439 809	- 429 911	- 414 985	- 385 017	3,52%	<b>- 5 098 363</b>
AUTOROUTES	- 848 901	- 806 417	- 1 016 598	- 916 865	- 934 107	- 948 616	- 985 837	- 938 602	- 905 194	- 927 041	- 885 610	- 804 715	7,53%	<b>- 10 918 503</b>
ASSURANCE	- 214 238	- 221 260	- 230 426	- 229 756	- 233 204	- 236 384	- 238 511	- 235 676	- 234 187	- 234 837	- 232 213	- 227 631	1,91%	<b>- 2 768 323</b>
IMPOTS	- 21 641	- 21 641	- 23 348	- 23 348	- 23 348	- 26 194	- 29 040	- 30 463	- 30 463	- 30 463	- 30 463	- 30 463	0,22%	<b>- 320 876</b>
QUALITE	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	- 48 415	0,40%	<b>- 580 976</b>
AUTRES CONSO	- 407 843	- 419 409	- 385 469	- 417 361	- 444 378	- 425 055	- 398 005	- 397 242	- 369 985	- 374 706	- 403 950	- 403 950	3,34%	<b>- 4 847 352</b>
<b>COU D'EXPLOITATION</b>	<b>- 11 501 976</b>	<b>-11 532 762</b>	<b>- 12 705 673</b>	<b>-12 031 465</b>	<b>-12 184 599</b>	<b>-12 401 847</b>	<b>-12 688 347</b>	<b>-12 141 324</b>	<b>-12 070 949</b>	<b>-12 341 747</b>	<b>-12 020 447</b>	<b>-11 410 014</b>	<b>100%</b>	<b>-145 031 150</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION *</b>	<b>240 812</b>	<b>- 159 177</b>	<b>704 898</b>	<b>550 136</b>	<b>659 295</b>	<b>769 178</b>	<b>955 208</b>	<b>872 292</b>	<b>611 906</b>	<b>485 423</b>	<b>223 555</b>	<b>- 184 093</b>	<b>3,80%</b>	<b>5 729 435</b>