



Francisco Ferreira da Cruz

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Coimbra, 30 de junho de 2025



Francisco Ferreira da Cruz

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Mário Jorge Sacramento dos Santos e supervisão de Carlos Jorge Fernandes Melo.

Coimbra, junho de 2025

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento,
com que se sintam humildes.”

Leonardo da Vinci

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares por toda a sua ajuda prestada ao longo destes cinco anos e à instituição que me acolheu para poder realizar o estágio curricular. Foi um longo percurso, com altos e baixos, mas com a sua ajuda, foi possível ultrapassar todos os obstáculos que fui encontrando ao longo desta jornada.

Todo o apoio, toda a preocupação, carinho e confiança que tiveram para comigo e motivação que me deram, permitiram-me chegar a este ponto, onde estou perto de concluir mais uma etapa na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar mais esta etapa cabe-me agradecer a todos aqueles que contribuíram para a realização deste relatório.

Ao Senhor Dr. Paulo José Figueiredo Dias de Oliveira, Presidente da Metalcértima S.A. por me ter possibilitado realizar o estágio na tão prestigiada empresa que preside.

Ao Senhor Dr. Carlos Jorge Fernandes Melo, meu supervisor, pelo caminho que percorreu comigo, pela sua disponibilidade, partilha de conhecimentos e incentivo.

Ao Senhor Professor Mário Jorge Sacramento dos Santos por ter aceitado ser meu orientador, pela sua disponibilidade e pelo reforço positivo nos momentos de maior dificuldade.

A todos os profissionais da Metalcértima S.A. com quem estagiei por todo o apoio, orientação e contributo neste processo de aprendizagem.

A todos os professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) que me ajudaram a crescer contribuindo para o meu desenvolvimento pessoal, académico e profissional.

Ao ISCAC pelos conhecimentos com que nos presenteou e preparou para a vida profissional.

Aos meus amigos de sempre, e àqueles que aqui encontrei, em especial, àqueles que levo comigo para a vida, manifesto a minha gratidão.

Por fim, quero agradecer à minha família por todo o apoio ao longo deste percurso.

A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente relatório tem por objetivo retratar as atividades desenvolvidas no estágio curricular para obtenção do grau Mestre em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O estágio curricular realizou-se na Metalcértima, entre 9 de setembro de 2024 e 28 de fevereiro de 2025, na área de Controlo de Gestão. No seu decorrer foram acompanhadas e desempenhadas diversas atividades, com o objetivo de observar e analisar a informação financeira e não financeira e a sua importância para a gestão e tomada de decisão.

Com o aumento da competitividade entre organizações é essencial que estas possuam informação relevante e em tempo útil, que apoie a gestão e a tomada de decisão. Neste contexto, surgem novos modelos de gestão voltados para a operacionalização da contabilidade e para o controlo de gestão.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos: o primeiro capítulo compreende uma revisão de literatura aludida ao tema do controlo de gestão; o segundo capítulo apresenta a empresa onde decorreu o estágio, descreve todas as atividades realizadas e contém uma reflexão crítica ao estágio; por fim, uma conclusão sobre o estágio realizado.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Gestão Empresarial, informação financeira e não financeira, tomada de decisão

ABSTRACT

The presente report portrays how the activities developed in the curricular internship to obtain the Master's Degree in Business Management from the Higher Institute of Accounting and Administration of Coimbra. The curricular intership occurred at Metalcértima, in the period between September 9th of 2024 and February 28th of 2025, in the Management Control area. During its course, various activities were monitored and performed, with the aim of observing and analysing financial and non-financial information and its importance for management and decision-making.

With the increase in competitiveness between organizations, it is essential that they have relevant and timely information that supports management and decision making. In this context, new management models are focused on the operationalization of accounting and management control.

The report is divided into three chapters; the first chapter comprises a review of literature referred to the subject of management control; the second chapter presents the company where the internship took place, describes all the activities carried out and contains a critical reflection on the intership; finally, there is a conclusion on the intership.

Keywords: Management Control, Business Management, financial and non-financial information, decision making

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 Enquadramento teórico.....	2
1.1 Controlo de Gestão	2
1.2 Princípios do Controlo de Gestão	3
1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão	3
1.3.1 Instrumentos técnicos ou de pilotagem	3
1.3.2 Instrumentos comportamentais.....	6
1.3.3 Instrumentos de diálogo	7
2 Estágio	9
2.1 Breve apresentação da Metalcértima	9
2.1.1 História e desenvolvimento da Metalcértima	9
2.1.2 Estrutura Organizacional	11
2.1.3 Empresa-mãe	14
2.2 Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio	14
2.2.1 Conciliações Bancárias.....	15
2.2.2 Importar extratos e atualizar ficheiro “extratosdiarios xx-2024”	16
2.2.3 Conferência Vendas Faturação vs E-fatura vs Vendas Comercial	17
2.2.4 Conferência Compras Faturação vs E-fatura.....	18
2.2.5 Apuramento IVA do penúltimo mês	20
2.2.6 Responder Inquérito INE (INTRA-CH e IVNE).....	20
2.2.7 Atualizar dados para o “Report Mensal”	21

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

2.2.8	Apuramento dos Juros das Operações de Tesouraria no mês e impressão para lançamento.....	25
2.2.9	Transferência das mercadorias e Apuramento CMV	25
2.2.10	Atualização ficheiro “Transações Intragrupo2024”	27
2.2.11	Criar ficheiro <i>Excel</i> “OBRAS_RESUMO_CO_xx-xx-2024”	28
2.2.12	Tradução certificada	34
2.2.13	Propostas carrinha elétrica.....	34
2.3	Reflexão crítica sobre o Estágio	34
CONCLUSÃO.....		36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		37
ANEXOS.....		40
ANEXO 1		41
ANEXO 2		42
ANEXO 3		43

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1. Organigrama Departamento Comercial (COM).....	11
Figura 2. Organigrama Departamento Qualidade (QUA)	12
Figura 3. Organigrama Departamento Produção (PRO)	12
Figura 4. Organigrama Departamento Técnico (DTE).....	13
Figura 5. Organigrama Departamento Administrativo Financeiro (DAF).....	13
Figura 6. Organigrama Indob SA	14
Figura 7. Base de dados	17
Figura 8. Tabela dinâmica proveniente da base de dados	17
Figura 9. Conferência das vendas.....	18
Figura 10. Conferência das compras	19
Figura 11. Ficheiro para responder ao inquérito IVNE	21
Figura 12. Volume de negócios em 2024 e 2023	22
Figura 13. Principais custos com publicidade	22
Figura 14. Cálculo da poupança mensal com os painéis solares	23
Figura 15. Situação financeira da empresa.....	24
Figura 16. Juros a receber de aplicações financeiras.....	25
Figura 17. Apuramento CMV.....	26
Figura 18. Lançamento transferência das mercadorias	26
Figura 19. Lançamento apuramento CMV	27
Figura 20. Valores mensais do método lucro nulo	29
Figura 21. Cálculo do método do lucro nulo	29
Figura 22. Valores totais da percentagem de acabamento.....	30
Figura 23. Valores anuais da percentagem de acabamento	30

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Figura 24. Alteração dos custos incorridos	31
Figura 25. Valor dos diferimentos e acréscimos	31
Figura 26. Regularização da % de acabamento do mês anterior	32
Figura 27. Registo da % de acabamento do mês atual	33
Figura 28. Registo do método do lucro nulo	33

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
BPI	Banco Português de Investimento
BSC	Balanced Scorecard
BST	Banco Santander Totta
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
COM	Departamento Comercial
DAF	Departamento Administrativo e Financeiro
DTE	Departamento Técnico
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
INTRA-CH	Fluxo de Importação Intra-UE
ISCAC	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
IVNE	Inquérito Mensal ao Volume de Negócios e Emprego
Kwh	Quilowatt-hora
MBCP	Millennium Banco Comercial Português
MP	Matérias-primas
NIF	Número de Identificação Fiscal
PA	Produto Acabado
PRO	Departamento de Produção
QUA	Departamento de Qualidade
TB	Tableaux de Bord

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre organizações, a informação desempenha um papel bastante relevante ao estar conectada diretamente com a tomada de decisão. Neste sentido, as organizações têm uma necessidade acrescida de possuírem um conjunto de informação relevante, sintetizada e em tempo útil, que lhes permita tomar as decisões mais acertadas rapidamente. O controlo de gestão faz assim a ligação entre a informação e a gestão.

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Gestão Empresarial, tendo decorrido na Metalcértima, entre 9 de setembro de 2024 e 28 de fevereiro de 2025, na área de Controlo de Gestão.

O estágio tem como principal objetivo complementar a formação académica dos alunos, possibilitando a interação entre a componente teórica, aprendida da escola, e a prática, apreendida em contexto real de trabalho, proporcionando formação em situação real de emprego de modo a facilitar a sua futura integração no mercado laboral. No estágio realizado pretendeu-se obter uma compreensão mais aprofundada sobre o fluxo de informação entre o DAF e a administração da Metalcértima, para que estes pudessem melhorar a sua tomada de decisão. As atividades realizadas não se cingiram apenas ao controlo de gestão, mas também a outras áreas do controlo operacional.

O presente relatório encontra-se dividido em três capítulos. Primeiramente efetua-se a revisão de literatura focada sobre o Controlo de Gestão. Posteriormente, segue-se a apresentação da Empresa onde o estágio curricular foi desenvolvido, destacando as suas características e estrutura organizacional, assim como uma breve análise da evolução do negócio. No mesmo capítulo abordam-se as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, incluindo uma breve reflexão crítica sobre o estágio realizado, destacando os pontos fortes e mencionando os pontos que penso poderem ter potencial para ser melhorados. Por último, são apresentadas as conclusões globais do trabalho desenvolvido.

1 Enquadramento teórico

O enquadramento teórico visa a abordagem dos principais conceitos e teorização dos temas que foram utilizados durante o período de estágio. Neste caso, o tema é o Controlo de Gestão, que foi a principal área abordada ao longo do estágio.

1.1 Controlo de Gestão

O controlo de gestão tem assumido, nos últimos anos, um papel progressivamente relevante na gestão empresarial, através das suas inúmeras ferramentas que vêm permitir um maior alinhamento dos seus gestores de forma a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Por ser uma área que sofre bastantes alterações ao longo do tempo, não existe na literatura uma definição única e universal, mas sim um conjunto de aceções.

Flamholtz e Randle (2000) afirmam que o controlo de gestão é importante para o crescimento da organização porque liberta os gestores de topo da gestão dos processos e fornece-lhes informação de todos os níveis da organização.

Anthony & Govindarajan (2007:10) defendem que a “formulação da estratégia é o processo de decidir sobre novas estratégias e o controlo de gestão é o processo de implementação dessas estratégias”. Estes autores colocam o controlo de gestão algures entre o planeamento e o controlo, uma vez que implica uma formulação da estratégia e o controlo das atividades desenvolvidas para o seu cumprimento.

De acordo com Almeida (2018), o controlo de gestão pode servir para facilitar a gestão e tem foco no planeamento, na definição de objetivos, na coordenação, na integração, na monitorização das atividades e pretende gerar valor para a organização.

Hauge e Knudsen (2017) também afirmam que o controlo de gestão procura encontrar metodologias para controlar os negócios da melhor forma, não sendo exigente ou opressivo, ao invés do que o seu nome sugere.

Dessa forma, a missão do controlo de gestão passa por garantir que essas atividades, previamente planeadas, estão a contribuir da forma esperada para o alcance dos resultados desejados, (Reis & Rodrigues, 2014).

1.2 Princípios do Controlo de Gestão

Para que o controlo de gestão seja eficiente e eficaz deve corresponder a 8 princípios, segundo Jordan et. al. (2015):

1. Os instrumentos de controlo de gestão devem compreender objetivos de natureza financeira e não financeira.
2. Tem de existir uma descentralização das decisões, uma delegação de autoridade e uma responsabilização.
3. Tem de haver uma convergência dos interesses individuais de cada setor com os objetivos estratégicos da organização.
4. Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como meio de ação e não apenas como meros resumos de documentos ou burocracia.
5. Deve focar-se essencialmente no futuro, embora possa tratar de informação relativa ao passado.
6. O controlo de gestão tem sobretudo uma natureza comportamental, ou seja, tem uma influência sobre os comportamentos das pessoas.
7. O controlo de gestão leva a um sistema de incentivos, através de um sistema de sanções e recompensas.
8. Os atores de primeira linha são os gestores operacionais em oposição aos controladores de gestão.

1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão

Segundo Jordan et al. (2015) os instrumentos de controlo de gestão podem ser divididos em três tipos: instrumentos técnicos ou de pilotagem, instrumentos comportamentais e instrumentos de diálogo.

1.3.1 Instrumentos técnicos ou de pilotagem

Os instrumentos técnicos ou de pilotagem são de natureza mais técnica e assumem especial relevância uma vez que permitem aos gestores ter um adequado

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

acompanhamento do desempenho organizacional. Têm como objetivo solucionar e proporcionar informação para as tomadas de decisão. Este tipo de instrumentos define os objetivos a atingir no futuro, os recursos para os alcançar e os resultados estimados ou esperados.

Os instrumentos de pilotagem são constituídos por:

Instrumentos de ação previsionais: plano operacional e orçamento;

Instrumentos de acompanhamento de resultados: controlo orçamental, *Tableaux de Bord* (TB) e *Balanced Scorecard* (BSC).

O plano operacional identifica os objetivos, as ações e os recursos necessários para operacionalizar a atividade de cada área e nível hierárquico da organização. É fundamental haver envolvimento dos responsáveis operacionais durante a sua execução, porque são as pessoas que melhor saberão o impacto da estratégia definida e, simultaneamente, que garantirão uma responsabilidade acrescida sobre os objetivos a atingir (Jordan et al., 2015; Franca e Monte, 2010).

O orçamento deve quantificar os recursos necessários para a realização das ações e dos objetivos definidos, bem como as previsões dos gastos e rendimentos associados à estratégia delineada para cada área de trabalho.

A função do orçamento não se resume apenas ao planeamento das atividades. Pode contribuir para uma melhor coordenação e avaliação dos gestores operacionais, dado que deverá ter por base a comunicação e negociação entre os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais, definindo as responsabilidades e os critérios de avaliação, através da comparação entre previsões e execuções, (Jordan et al., 2011).

O controlo orçamental caracteriza-se por comparar os resultados com as previsões inicialmente estabelecidas, para detetar e analisar desvios. A sua utilização tem como objetivo a obtenção da visão da evolução do desempenho da atividade, permitindo analisar eventuais desvios que tenham ocorrido, para auxiliar na tomada de decisão e condução dos objetivos e da estratégia, (Jordan et al., 2015).

O controlo orçamental desempenha um papel fundamental ao acompanhar a evolução dos resultados económicos, utilizando informações contabilísticas para verificar se os

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

objetivos estabelecidos estão a ser alcançados e se os recursos estão a ser utilizados de forma eficiente, (Borrvalho, 2018; Reis & Rodrigues, 2014).

No entanto, autores como Chenhall et al. (2011) e Jordan et al. (2021) destacam algumas vulnerabilidades desta ferramenta. Segundo eles, o controlo orçamental pode ser inapto para medir alguns dados que agregam os objetivos estratégicos da organização, o que dificulta a realização de um controlo eficiente. Além disso, apontam outras limitações, como a sua lentidão, por a sua origem ser contabilística, e a sua natureza meramente financeira, não fornecendo informações relevantes de carácter qualitativo.

Tendo em conta que o controlo orçamental é de natureza financeira, o TB e o BSC surgem como instrumentos complementares de informação e apoio aos gestores, através da conjunção de indicadores financeiros e não financeiros, dão uma visão integrada do desempenho da organização.

Tal como o controlo orçamental, estes dois instrumentos devem estar permanentemente disponíveis, de forma que os responsáveis operacionais possam agir de imediato, dando uma resposta adequada e atempada aos parceiros de negócio (Kaplan e Norton, 2004).

O TB foi desenvolvido com o intuito de perceber a relação entre as ações e o desempenho alcançado de uma organização e veio colmatar algumas lacunas de cariz exclusivamente financeiro, sendo um instrumento personalizado e adaptado às necessidades das organizações, (Bourguignon et al., 2004; Jordan et al., 2021).

A implementação de um sistema TB baseia-se em cinco fases, sendo a primeira, a definição da estrutura organizacional e dos responsáveis de cada área de trabalho, a segunda é a definição dos objetivos e das variáveis-chave da ação, na terceira fase escolhem-se os indicadores e na quarta fase recolhem-se informações para quantificar os indicadores, por fim, na quinta fase são expostas as regras de utilização (Jordan et al., 2021).

O BSC, proposto por Kaplan e Norton (1992) é um instrumento estratégico de medição e gestão de desempenho. Este modelo permitiu uma progressão na abordagem da medição do desempenho organizacional, que era unidimensional e focada apenas em indicadores financeiros para um sistema de medição e gestão mais abrangente e equilibrada,

fornecendo uma abordagem holística do desempenho em diversas áreas críticas, (Major & Vieira, 2018).

1.3.2 Instrumentos comportamentais

Um dos grandes desafios colocados aos gestores de topo é que os mesmos assegurem que a empresa funcione como um todo, isto é, que a atividade de cada responsável operacional e de cada área de trabalho contribua para o alcance dos objetivos organizacionais, (Fernando, 2015). Este tipo de instrumentos tem como finalidade influenciar os comportamentos dos gestores no propósito da realização da estratégia da empresa.

Os instrumentos comportamentais dividem-se em três categorias, a organização em centros de responsabilidade, os critérios de avaliação da performance financeira e os preços de transferência interna. Para Malmi e Brown (2008), a adoção dessas categorias na estruturação das organizações proporciona o alinhamento da gestão, por oferecerem melhores condições a cada gestor para que possam assumir uma postura atenta nos interesses da organização, em vez de se concentrarem apenas nas decisões dos seus departamentos, (Jordan et al., 2021).

Os centros de responsabilidade são áreas da organização que possuem objetivos específicos, permitindo que o gestor seja responsável pelas atividades relacionadas com a sua área. Ao projetar esses centros, a organização procura assegurar que a sua estrutura organizacional esteja alinhada com os objetivos globais da empresa, para que os objetivos específicos de cada centro estejam em conformidade com a estratégia global, (Carvalho, 2019; Merchant & Van Der Stede, 2017).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), o objetivo dos sistemas de avaliação da performance é sustentar a implementação da estratégia da organização. Para alcançar esse objetivo, é fundamental que os indicadores escolhidos garantam a conformidade com a estratégia da organização.

A avaliação da performance tem um papel crucial como instrumento de orientação do comportamento, permitindo a medição, tanto a curto como a longo prazo, do quão bem uma organização consegue atingir os seus objetivos e metas, o que contribui para uma

melhor eficácia e eficiência da organização, (Borrvalho, 2018; Costa & António, 2018; Pereira, 2014).

Segundo Anthony e Govindarajan (2007), os preços de transferência interna visam atribuir valor às transações de bens e serviços realizadas entre as diferentes áreas da organização.

Jordan et al. (2021) explicam que estes preços são utilizados para transações entre centros de responsabilidade, sendo considerados como vendas ou compras internas, e permitem apurar o resultado de cada centro. Além disso, a implementação dos preços de transferência interna tem influência no comportamento dos gestores, fá-los alinhar as suas ações com a estratégia da organização e os objetivos.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os objetivos dos preços de transferência interna que mais se destacam são três: dar autonomia aos gestores descentralizados, avaliar a performance dos centros de responsabilidade e promover a coerência de objetivos.

1.3.3 Instrumentos de diálogo

Por último, os instrumentos de diálogo têm como propósito intensificar os elos de ligação entre os gestores, assim como garantir a coordenação das funções de cada um.

Segundo Pereira (2013), é essencial perceber-se que, para a organização, o mais importante não é a ferramenta em si, mas a estabilidade e os resultados obtidos através dos indicadores de gestão atendendo aos procedimentos executados.

Poeiras (2009) sugere que, tendo em conta a necessidade constante de diálogo e negociação entre as diferentes linhas hierárquicas da organização, este tipo de instrumentos é essencial para facilitar a comunicação entre todos os colaboradores.

No entanto, Areias (2016) menciona que a dificuldade está em colocar os gestores das diferentes linhas hierárquicas a dialogarem e assumirem responsabilidades. Posto isto, o sucesso da implementação deste tipo de instrumentos depende da capacidade de negociação entre os gestores, sendo preponderante a implementação de instrumentos e ferramentas que facilitem a comunicação e o diálogo.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Os instrumentos de diálogo incluem: salas de reunião, datas de reunião e mapas e relatórios de reunião. Têm dois objetivos principais: além de mostrar resultados, têm o propósito de uniformizar a comunicação através da promoção de uma linguagem organizacional global e coesa. Com a sua utilização, os colaboradores comunicam entre si com a mesma linguagem, contribuindo para uma aprendizagem coletiva e uma comunicação forte na organização e não apenas para o planeamento e apresentação de desempenho, (Jordan et al., 2021; Kluge et al., 2002).

2 Estágio

A entidade acolhedora para a realização do estágio curricular foi a empresa Metalcértima, uma empresa europeia com sede em Oliveira do Bairro, Portugal, especializada no desenvolvimento, fabricação e instalação de projetos chave-na-mão inteiramente automatizados para a indústria cerâmica estrutural (tijolo, telha e abobadilha).

2.1 Breve apresentação da Metalcértima

2.1.1 História e desenvolvimento da Metalcértima

A ideia de constituir uma organização para apoio à manutenção da indústria cerâmica remonta ao ano de 1973. As razões por detrás da criação de tal estrutura organizacional foram a evidente falta de apoio à indústria cerâmica e o bom conhecimento técnico dos fundadores e a existência no distrito de Aveiro de potenciais clientes, dado ser uma região muito direcionada para a indústria cerâmica.

No entanto, devido à conjuntura político-económica vivida na altura, conjuntamente com as dificuldades colocadas ao avanço de um projeto de tal natureza, o mesmo foi abandonado.

A mesma ideia voltou a ser reequacionada em 1977, momento em que a situação no país já era mais favorável ao investimento. Foi neste ano que a Metalcértima foi constituída, inicialmente como uma sociedade por quotas, sendo diretamente gerida por três dos cinco sócios fundadores.

Após a constituição da sociedade, foi realizada a construção das instalações, na Rua Industrial em Oliveira do Bairro e adquirido o equipamento produtivo, tendo o seu início de atividade ocorrido em janeiro de 1978, com 4 pessoas ao serviço.

No início da década de 1990 foi desenvolvido o forno túnel reto, com a colaboração da Universidade de Aveiro. Este equipamento em conjunto com outros já desenvolvidos, na área do transporte e manuseamento dos produtos cerâmicos, levou à construção e montagem de fábricas completas neste ramo de indústria.

No ano de 1998, foi transformada em Sociedade anónima e passou a ser gerida por dois dos três administradores.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Desde o início da sua laboração, a Metalcértima tem envidado esforços para aumentar o seu leque de clientes, começando pelas empresas cerâmicas situadas nas proximidades da sede e alargando às empresas do setor noutras zonas de norte a sul do país. No entanto, a saturação do mercado nacional no que concerne à Indústria Cerâmica, dado o decréscimo que se tem sentido na Construção Civil, fez com que a Metalcértima aplicasse a sua vasta experiência noutros países, que não Portugal.

A internacionalização da empresa, surge no ano de 2003, com a primeira obra na Argélia, alargando posteriormente a outros países como Líbia, Venezuela, China e Angola, países esses onde o setor se encontra numa fase ascendente quer pela degradação das unidades existentes quer pelo elevado ritmo de desenvolvimento dos mesmos. No decorrer dos últimos anos, desenvolveram-se esforços no sentido de entrar noutros países, nomeadamente nos países de leste, Rússia e Ucrânia, dos quais resultou um parceiro de representação na Ucrânia. Destacando-se ainda a entrada no mercado venezuelano e é evidente o esforço que a empresa continua a realizar no sentido de reforçar, promover e direcionar a estratégia comercial para o exterior e o reforço do capital humano técnico-comercial.

Missão

Desenvolver, Fabricar e Comercializar máquinas e soluções técnicas integradas e eficientes, com enfoque na Indústria Cerâmica, de forma a maximizar o valor para os clientes e acionistas, garantindo a sustentabilidade do negócio.

Visão

Ser uma referência no mercado internacional e nacional, em termos de qualidade de equipamentos e serviços fornecidos no setor da indústria cerâmica.

Valores

Prestar serviços de valor orientados para o cliente, de valor suportados por soluções flexíveis, inovadoras e confiáveis; favorecer o desenvolvimento sustentado da organização através de uma conduta transparente, social e eticamente responsável. Inovação e Melhoria Contínua.

Orientações Estratégicas

Consolidar e difundir a empresa no Mercado Internacional, disponibilizando soluções técnicas inovadores, competitivas, de qualidade e confiança. E adotar uma política de gestão sustentada e qualificada desenvolvendo assim uma estrutura orgânica funcional e eficaz.

2.1.2 Estrutura Organizacional

A Metalcértima está certificada pela APCER para a norma ISO 9001 que certifica o Sistema de Gestão de Qualidade, esta tem bem definido e representado todo o sistema processual e quais os responsáveis para cada função ou conjunto de funções. A Metalcértima está dividida em 5 departamentos: o COM (Departamento Comercial), o QUA (Departamento de Qualidade), o PRO (Departamento da Produção), o DTE (Departamento Técnico) e o DAF (Departamento Administrativo e Financeiro) que foi onde fiquei inserido.

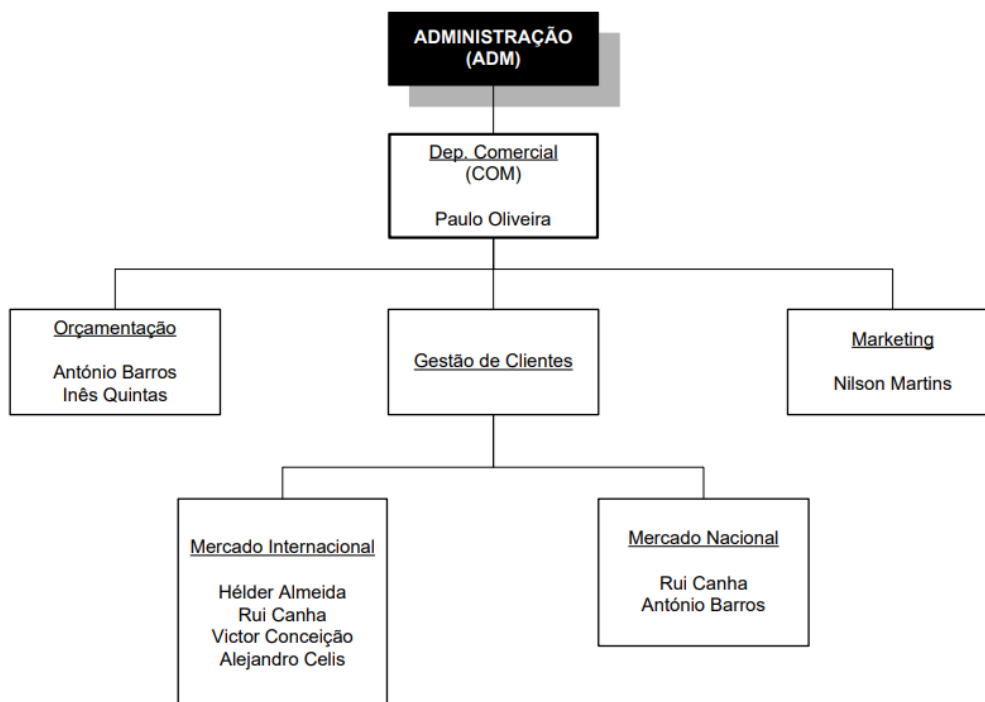


Figura 1. Organograma Departamento Comercial (COM)

Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

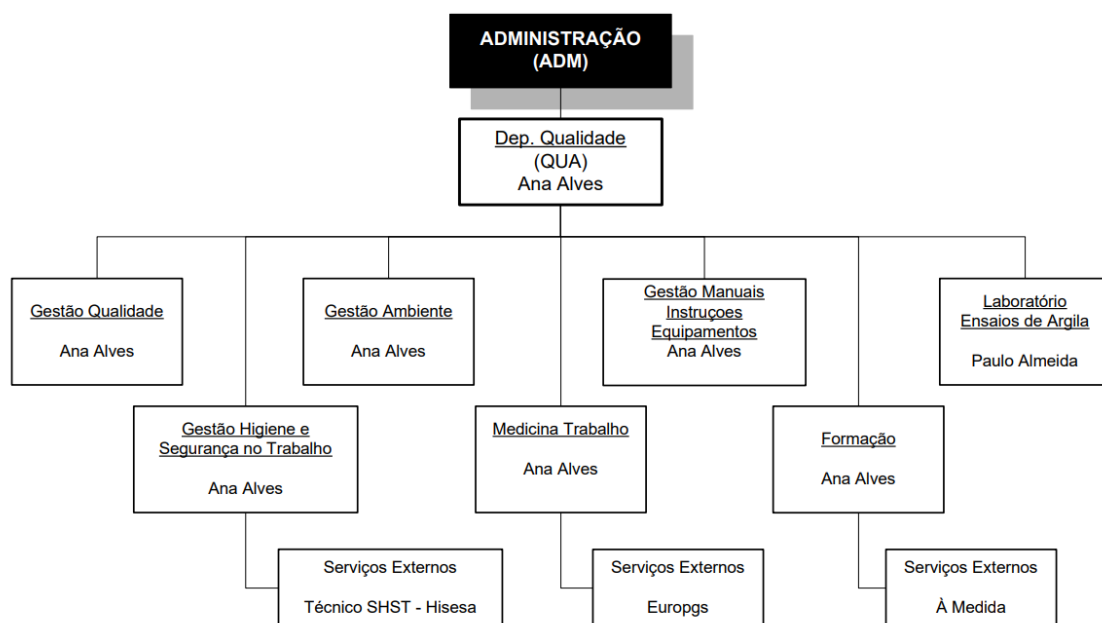


Figura 2. Organograma Departamento Qualidade (QUA)

Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

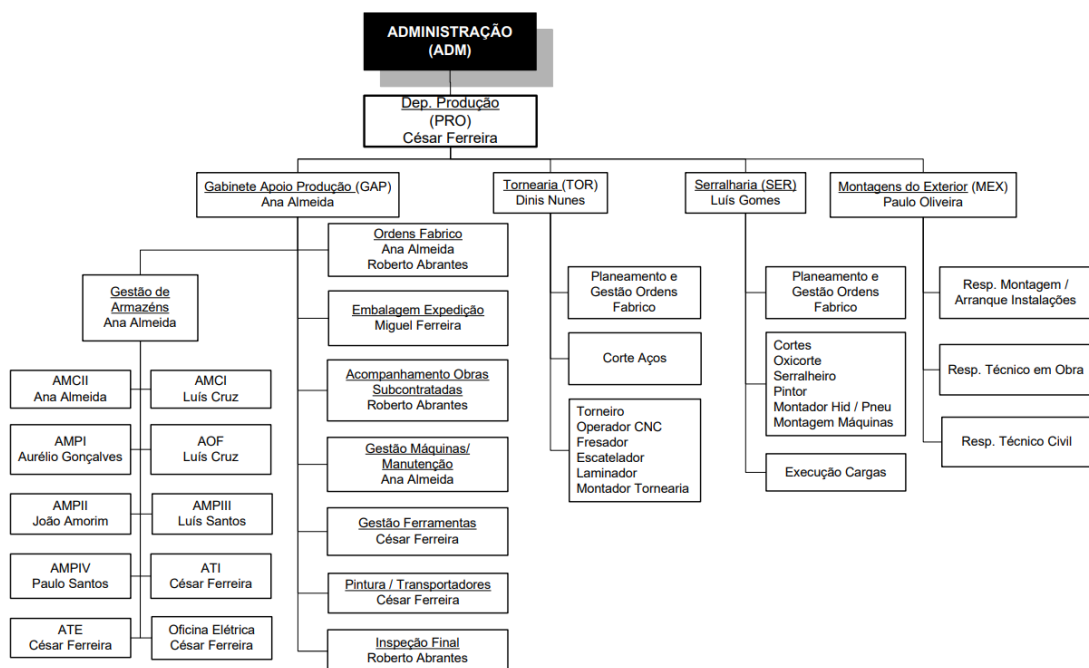


Figura 3. Organograma Departamento Produção (PRO)

Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

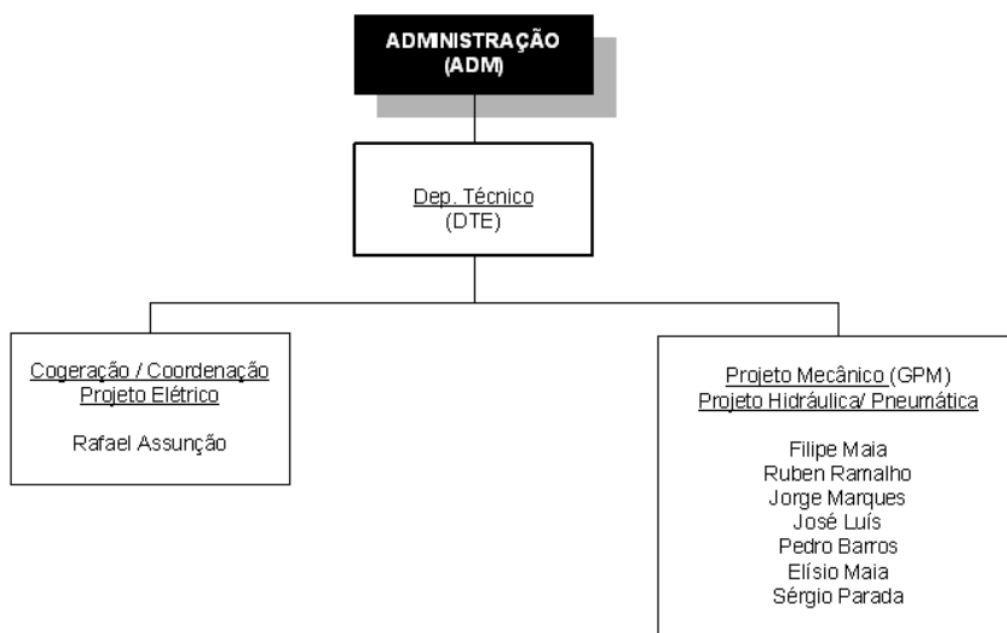


Figura 4. Organograma Departamento Técnico (DTE)

Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

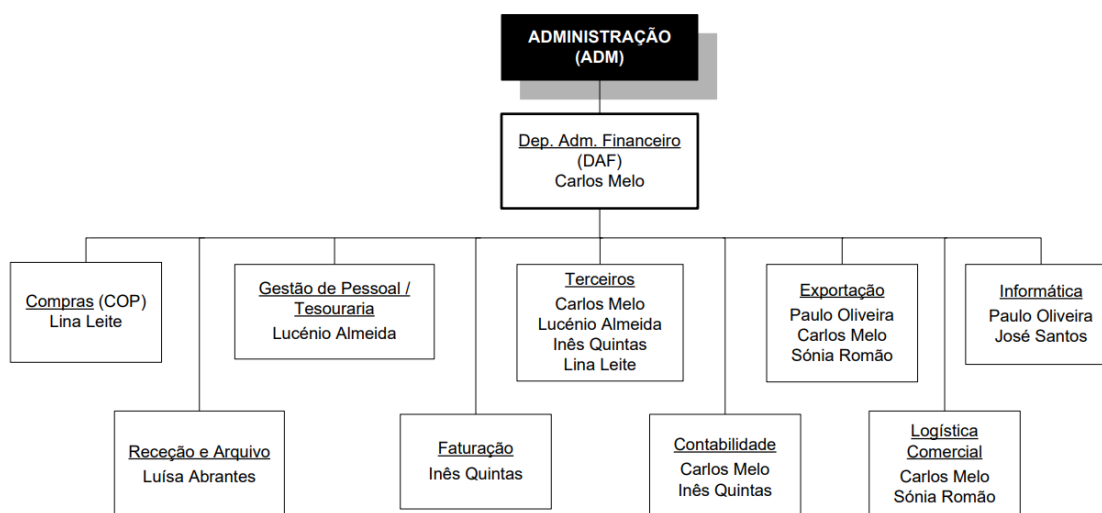


Figura 5. Organograma Departamento Administrativo Financeiro (DAF)

Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

2.1.3 Empresa-mãe

A Metalcértima faz parte de uma holding de empresas dedicadas à cerâmica, a INDOB, financeiramente estável, socialmente responsável e um importante ator económico relativamente à criação de emprego e à capacidade de produção. A INDOB é atualmente constituída pela Procer, *Special Invest*, Cerâmica Industrial e Comercial, Metalcértima, SA automação, WP2X, Karoconcept, Modicer, Recer, Gresco, Blodal, Solcer, Inarce e Cerpol.

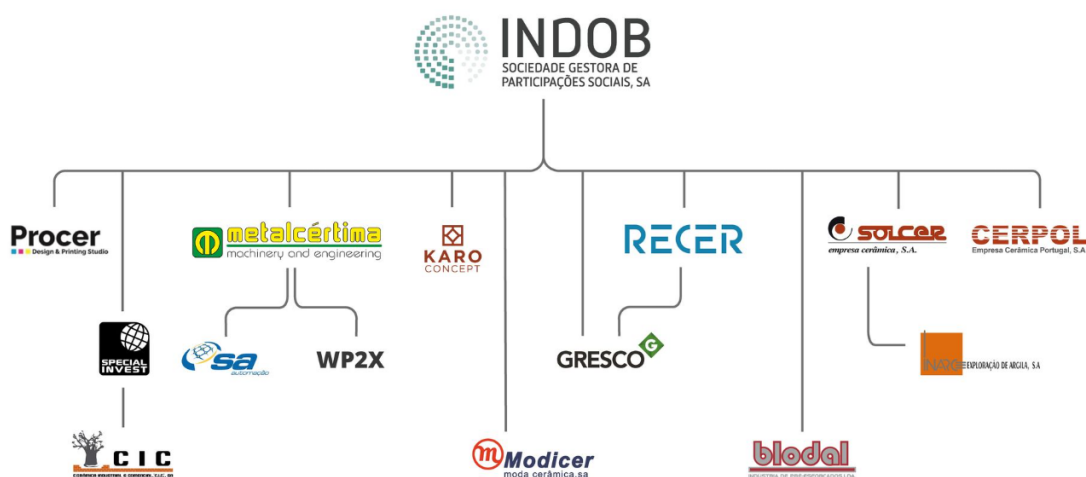


Figura 6. Organograma Indob SA

Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

2.2 Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio

O estágio curricular desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial iniciou-se no dia 9 de setembro de 2024 e terminou no dia 28 de fevereiro de 2025. Realizou-se na Metalcértima, S.A., no DAF de segunda a sexta, entre as 09:00h e as 18:00h, com pausa de uma hora para almoço.

Como a Metalcértima nunca tinha investido em Controlo de Gestão, foi nessa área que eu me integrei, com a supervisão do Dr. Carlos Melo, o diretor financeiro da empresa. A realização do estágio teve como principal objetivo fornecer informação financeira e não financeira à administração para auxiliar na sua tomada de decisão e dar suporte às diversas atividades de controlo operacional, nomeadamente atividades de origem contabilística,

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

permitindo consolidar e alargar os conhecimentos obtidos ao longo do percurso académico.

Ao longo do estágio, as ferramentas mais utilizadas foram o *Microsoft Excel* e o WOSIGP, que é o programa de gestão e contabilidade usado na empresa. A empresa como nunca tinha investido em Controlo de Gestão antes, não tinha mais nenhum instrumento para esse efeito.

Houve várias tarefas pontuais e mais simples como alguns lançamentos e tiragem de listagens mas em termos amplos, ao longo estágio foram realizadas as seguintes atividades:

- Conciliações bancárias;
- Importar extratos e atualizar ficheiro “extratosdiarios xx-2024”;
- Conferência Vendas Faturação vs E-fatura vs Vendas Comercial;
- Conferência Compras Faturação vs E-fatura;
- Apuramento IVA do penúltimo mês;
- Responder Inquérito INE (INTRA-CH e IVNE);
- Atualizar dados para o “*Report Mensal*”;
- Apuramento dos Juros das Operações de Tesouraria no mês e impressão para lançamento;
- Transferência das mercadorias e Apuramento CMV;
- Atualização ficheiro “Transações Intragrupo2024”;
- Criar ficheiro *Excel* “OBRAS_RESUMO_CO_xx-xx-2024”;
- Tradução certificada;
- Propostas carrinha elétrica.

2.2.1 Conciliações Bancárias

As Conciliações bancárias são um processo essencial para garantir a precisão e confiabilidade dos registos financeiros de uma empresa. Consistem na comparação entre os registos financeiros internos da empresa e os extratos bancários visando identificar e corrigir discrepâncias entre os dois conjuntos de dados. São feitas para garantir que todas

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

as transações são corretamente registadas e o saldo da conta bancária tem de estar em conformidade com o registo interno.

O extrato interno de cada banco era retirado através do programa WOSIGP e os extratos bancários dos vários bancos com quem a empresa trabalha (BPI, MBCP, BST, Novo Banco e EuroBic) eram-me fornecidos pelo Dr. Carlos Melo. Após uma primeira análise, informava a Dra. Inês (contabilidade) e o Dr. Lucénio (tesouraria) do que possivelmente estaria em falta ou algum erro que houvesse para averiguarem e acrescentarem ou corrigirem. Após esta correção/averiguação por parte da Dra. Inês e do Dr. Lucénio, voltava a verificar se os movimentos a débito e a crédito no banco eram iguais aos movimentos a débito e a crédito na empresa, assim como os saldos em ambos. Após esse processo e de estar tudo em conformidade, tinha de ser elaborado um ficheiro para cada banco como mostra o anexo 1, para documentar o mesmo.

2.2.2 Importar extratos e atualizar ficheiro “extratosdiarios xx-2024”

Como não existem mais instrumentos na empresa e o WOSIGP tem algumas limitações, esta é uma tarefa muito importante porque vai servir para realizar várias tarefas diferentes posteriormente, visto que não há outra forma de as realizar.

Consiste em extrair os extratos diários do ano todo mensalmente, pelo programa WOSIGP para o *Excel*. Posteriormente, acrescentam-se algumas folhas em que contêm a lista de clientes, fornecedores, diários e empresas que pertencem ao grupo. Depois disso, eliminamos os lançamentos do diário 0, que são os lançamentos que são necessários para iniciar o ano, e acrescentam-se várias colunas na lista de dados que tínhamos exportado anteriormente. Essas colunas servirão para, através das folhas anteriormente adicionadas, conseguir acrescentar informações relacionadas com cada lançamento, nomeadamente o cliente ou fornecedor (se for o caso), o país e o mercado relacionado a cada lançamento (figura 7). Para além disso, ainda é necessário fazer algumas correções manuais e acrescentar/modificar alguns lançamentos manualmente, nomeadamente os lançamentos relacionados com o método do lucro nulo e com o método da percentagem de acabamento. Estas modificações são feitas com o objetivo de fazer uma tabela dinâmica através dessa

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

mesma base de dados e ser mais fácil obter a informação necessária para outras tarefas (figura 8).

Data	Mês	Diário	Diário Des	Filtro	Débito	Crédito	Saldo	Conta	Auxiliar 1	NomeCor	NomeTerceiro	Auxiliar 2	NomeTerceiro 2	Grupo Cl	Grupo Fr	País	Mercado	ContaD2	Conta3D	Conta4d
02/01/2024	1	1	5	FATURAS/1-1-5	40,47 €	0,00 €	40,47 €	111	#N/D	Caixa Eurc	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	11	111	111
02/01/2024	1	1	5	FATURAS/1-1-5	0,00 €	7,57 €	-7,57 €	2433113	#N/D	Taxa norm	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	24	243	2433
02/01/2024	1	1	5	FATURAS/1-1-5	0,00 €	32,90 €	-32,90 €	71213	#N/D	Venda Prc	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	Portugal	Nacional	71	712	7121
02/01/2024	1	2	5	FATURAS/1-2-5	115,13 €	0,00 €	115,13 €	111	1656	Caixa Eurc ABRANTES ALI	1656	ABRANTES ALMEI	#N/D	#N/D	#N/D	Portugal	Nacional	11	111	111
02/01/2024	1	2	5	FATURAS/1-2-5	0,00 €	115,13 €	-115,13 €	2111	1656	Clientes GABRANTES ALI	1656	ABRANTES ALMEI	#N/D	#N/D	#N/D	Portugal	Nacional	21	211	2111
02/01/2024	1	2	5	FATURAS/1-2-5	115,13 €	0,00 €	115,13 €	2111	1656	Clientes GABRANTES ALI	1656	ABRANTES ALMEI	#N/D	#N/D	#N/D	Portugal	Nacional	21	211	2111
02/01/2024	1	2	5	FATURAS/1-2-5	0,00 €	21,53 €	-21,53 €	2433113	1656	Taxa norm ABRANTES ALI	1656	ABRANTES ALMEI	#N/D	#N/D	#N/D	Portugal	Nacional	24	243	2433

Figura 7. Base de dados

Fonte: Elaboração própria

Diário	(Tudo)
Mês	(Itens múltiplos)
Conta	(Tudo)
Grupo Cl	(Tudo)
Grupo Fr	(Tudo)
Mercado	(Tudo)
ContaD2	62
País	(Tudo)
Conta3D	(Tudo)
NomeTerceiro	(Tudo)
Conta4d	(Tudo)
Rótulos de Linha	Soma de Saldo
Acidentes Pessoais/Saúde	530,81 €
Água - Isento Iva	27,97 €
Água C/Iva Ded. tx reduzida	1 043,40 €
Alojamento	19 983,52 €
Alojamentos	1 496,32 €

Figura 8. Tabela dinâmica proveniente da base de dados

Fonte: Elaboração própria

2.2.3 Conferência Vendas Faturação vs E-fatura vs Vendas Comercial

A Faturação envolve a emissão de documentos fiscais para registar vendas e serviços (entre outros), enquanto o e-fatura se refere ao sistema online de gestão e validação de faturas pelo governo. As vendas comerciais abrangem todo o processo de venda, desde a prospeção até ao pós-venda.

Como o nome indica, é uma etapa interna que consiste em conferir as vendas na Contabilidade da empresa, as vendas na Contabilidade Comercial e as vendas no E-fatura para verificar se está tudo em conformidade e caso não esteja, tentar perceber o que é que não foi lançado ou foi mal lançado. Normalmente é uma verificação feita mensalmente.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Para fazer essa verificação, primeiro é necessário ir ao E-fatura e retirar o valor total das vendas totais do mês. Posteriormente é necessário ir ao programa WOSIGP e retirar as vendas da Comercial para formato *Excel*.

Para ter o valor das vendas da Faturação, é através do ficheiro anterior dos extratos diários. Para começar, temos de ir à base de dados e filtrar os lançamentos por diários, escolher apenas os diários número 3 (clientes faturação), 5 (faturas/recibo), 7 (operações diversas), 9 (faturação mercado externo) e 10 (adiantamento). Antes de copiar os lançamentos para o ficheiro em *Excel* onde vai ser feita a comparação, é preciso ainda excluir algumas contas onde não se inserem as vendas, nomeadamente as contas 12, 13, as contas na 3,4,5, e as contas 61, 62 e 63. Após excluir estas contas é só copiar os lançamentos para o ficheiro onde vamos fazer a comparação. Antes de fazer a comparação, é necessário fazer uma tabela dinâmica sobre os lançamentos que extraímos para contabilizar as vendas na Faturação. A tabela dinâmica é feita com o intuito de extrair algumas contas que não podíamos extrair antes para não retirar lançamentos como por exemplo a conta 11 (caixa) e para conseguir separar o IVA do valor base da venda. Depois ao fazer a comparação o objetivo é que não existam diferenças de valor entre ambas, como mostra a figura 9.

e-fatura						Contabilidade		e-fatura - Contabilidade		Comercial		Comercial - Contabilidade		e-fatura - Comercial	
Ano/Mês	IVA	Valor Total	Base	Tx média IVA		Base	IVA	Base	IVA	Base	IVA	Base	IVA	Base	IVA
2024-01	18150,38	1392183,14	1374032,76	1	1,32%	1374032,76	18150,38	0,00	0,00	1374032,76	18150,38	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-02	8945,60	818390,14	809444,54	2	1,11%	809444,54	8968,50	0,00	-22,90	809444,54	8945,60	0,00	-22,90	0,00	0,00
2024-03	41989,50	629427,77	587438,27	3	7,15%	587438,27	41989,50	0,00	0,00	587438,27	41989,50	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-04	21484,91	114897,22	93412,31	4	23,00%	93412,31	21484,91	0,00	0,00	93412,31	21484,91	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-05	13941,23	74573,40	60632,17	5	22,99%	60632,17	13941,23	0,00	0,00	60632,17	13941,23	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-06	72847,98	679945,57	607097,59	6	12,00%	607097,59	72847,98	0,00	0,00	607097,59	72847,98	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-07	14439,96	3136908,50	3122468,54	7	0,46%	3122468,54	14439,96	0,00	0,00	3122468,54	14439,96	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-08	56901,02	1035146,56	978245,54	8	5,82%	978245,54	56901,02	0,00	0,00	978245,54	56901,02	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-09	58190,30	481393,52	423203,22	9	13,75%	423203,22	58190,30	0,00	0,00	423203,22	58190,30	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-10	61467,12	441317,02	379849,90	10	16,18%	379849,90	61467,12	0,00	0,00	379849,90	61467,12	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-11	54085,78	475177,89	421092,11	11	12,84%	421092,11	54085,78	0,00	0,00	421092,11	54085,78	0,00	0,00	0,00	0,00
2024-12	90345,12	872010,43	781665,31	12	11,56%	781665,31	90345,12	0,00	0,00	781665,31	90345,12	0,00	0,00	0,00	0,00
	512788,90	10151371,16	9638582,26			9638582,26	512811,80	0,00	-22,90	9638582,26	512788,90	0,00	-22,90	0,00	0,00

Figura 9. Conferência das vendas

Fonte: Elaboração própria

2.2.4 Conferência Compras Faturação vs E-fatura

A conferência das compras, assim como a conferência das vendas, é um processo interno para garantir a precisão dos dados, comparando as compras faturadas pela empresa, com as compras que aparecem no E-fatura.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

É feita de forma semelhante à conferência das vendas, sendo que nesta, a comparação é apenas entre a Faturação e o E-fatura. Normalmente a verificação também é feita mensalmente.

Para começar, no E-fatura é necessário ir retirar as compras, que ao contrário das vendas, não são retiradas em valor total mensal, mas sim por fatura, para podermos comparar por fornecedor, para ser mais fácil detetar erros. Para ter o valor das compras da Faturação, é necessário ir ao ficheiro dos extratos diários, na base de dados com os lançamentos filtrar por diários, escolher apenas os diários número 1 (caixa), 2 (fornecedores), 7 (operações diversas) e 8 (compras automático). Após esta seleção é só copiar para o ficheiro em *Excel* onde se vai comparar. Antes de fazer a comparação é necessário acrescentar uma folha com a lista de fornecedores no ficheiro onde se vai conferir e na folha onde se vão colocar os lançamentos é necessário acrescentar uma coluna para ter o NIF de cada fornecedor, que conseguimos ir buscar à folha com a lista de fornecedores. Para obter o valor das compras para cada fornecedor o procedimento é novamente parecido, através de uma tabela dinâmica. Na tabela dinâmica vamos selecionar apenas as contas associadas às compras, ou seja, 24 (apenas 2432 e 2434), 31, 43, 44, 45, 62, sendo que o IVA é calculado separadamente para conseguirmos ter o valor base. Após esta seleção, com a soma de todas as contas já teremos o valor das compras correspondente a cada fornecedor. O objetivo depois é o mesmo, é que não haja diferenças, que neste caso normalmente existem sempre (figura 10).

NIF	Auxiliar	Nome	E-Fatura			Contabilidade				Diferenças		
			Base	IVA	Total	Base	Iva	Total		Base	Iva	Total
501219366	401	Travocar - Lubrificantes, Lda	2 496,46 €	574,19 €	3 070,65 €	2 496,46 €	574,19 €	3 070,65 €		- €	- €	- €
501220631	1241	Casauto Casa Rolamentos Lisboa Lda	1 198,86 €	275,74 €	1 474,60 €	1 198,86 €	275,74 €	1 474,60 €		- €	- €	- €
501272992	260	Oliveira do Bairro Sport Clube	2 200,00 €	506,00 €	2 706,00 €	2 200,00 €	506,00 €	2 706,00 €		- €	- €	- €
501323538	33	Diferencial Electrotecnica Geral Lda	263,23 €	60,56 €	323,79 €	263,23 €	60,56 €	323,79 €		- €	- €	- €
501338675	867	Equitubos - Tubos e Equipamentos S A	218,84 €	50,34 €	269,18 €	218,84 €	50,34 €	269,18 €		- €	- €	- €
501376470	1912	Manuel Teixeira Lda	15,00 €	3,45 €	18,45 €	15,00 €	3,45 €	18,45 €		- €	- €	- €
501425527	543	Pecol Sistemas de Fixação Sa	1 343,79 €	309,08 €	1 652,87 €	1 343,79 €	309,08 €	1 652,87 €		- €	- €	- €

Figura 10. Conferência das compras

Fonte: Elaboração própria

Quando há diferenças, tenho de ir ao E-fatura e, através do NIF do fornecedor, comparar as faturas uma a uma com as faturas que aparecem no WOSIGP, no extrato desse fornecedor. Depois de detetar o erro ou o que está em falta, comunico à Dra. Inês e ao Dr. Carlos Melo para que possam corrigir ou adicionar dependendo da situação.

2.2.5 Apuramento IVA do penúltimo mês

No caso da Metalcértima, o apuramento do IVA é uma tarefa muito importante porque como a Metalcértima vende maioritariamente para o exterior, é isenta de IVA na maioria das vendas e ao contrário da maioria das empresas, normalmente tem IVA a receber. O apuramento do IVA do penúltimo mês tem de ser entregue até ao dia 20 do mês corrente.

Para calcular o IVA, tirava um balancete no WOSIGP correspondente ao mês a que queria calcular o IVA e depois calculava através de um formulário que está no anexo 2. Após o cálculo, imprimia esse mesmo formulário já com os cálculos efetuados e o anexo 3 que continha os valores. A emissão do IVA era feita pelo Dr. Carlos Melo.

2.2.6 Responder Inquérito INE (INTRA-CH e IVNE)

Os inquéritos do INE, também tinham de ser feitos mensalmente. No caso do inquérito INTRA-CH, destina-se a recolher a informação sobre as transações de bens entre os Estados-Membros da União Europeia, durante o mês de referência, por categorias de produtos (NC8) e por país.

Para realizar este inquérito, tinha de tirar um extrato da conta 31223- Matérias Primas Mercado Intracomunitário e caso houvesse(m) alguma(s) fatura(s) no período a que correspondia o inquérito, tinha de introduzir os dados no inquérito acerca dessa compra, como o tipo de material, peso, valor pago, origem da mercadoria. Este inquérito tem um prazo de resposta até ao dia 15 do mês seguinte a que se referem os dados.

O inquérito IVNE, está na base da produção de um conjunto de indicadores de curto prazo na área da indústria, serviços, comércio, construção e obras públicas. Este inquérito era feito inicialmente num ficheiro *Excel* (figura 11), uma vez que é sobre o número de horas trabalhadas, remuneração e volume de negócios. Depois de ter esses dados no *Excel*, respondia ao inquérito. Este inquérito tem um prazo de resposta até ao dia 10 do mês seguinte a que se referem os dados.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

INE - Inquérito Mensal à Indústria Volume de Negócios e Emprego

EUROS

DEZ

2024

<https://webi>

Quadro 1 - Volume de Negócios

Conta		Total	Mercado Intracomunitário		Mercado Extracomunitário	Euros	Controlo
71+72	Volume de Negócios	782 147	Portugal	ut. Países U.I	253 947	782 147	0
711	Vendas de Mercadorias	39 248	9 020		30 228	39 248	0
712a714	Vendas de P.A. e Interm.	615 458	391 740		223 718	615 458	0
72	Prestação de Serviços	127 440	127 440			127 440	0

Quadro2 - Emprego, Remunerações Brutas e Horas Trabalhadas

	Nº Pess. Última semana do mês	Remunerações Brutas		Numero de Horas	Também devem ser incl
		Total Remun.	Pag. Ref. Ou	Trabalhadas	
Total de Pessoal	72	227 200		11790	227 199,88
Horas Presença Média/pessoa:				164	
Horas Faltas Média/pessoa:				10	

Figura 11. Ficheiro para responder ao inquérito IVNE

Fonte: Elaboração própria

2.2.7 Atualizar dados para o “Report Mensal”

O Report Mensal foi a tarefa mais trabalhosa e mais importante durante o estágio. Visto que a empresa nunca teve ninguém na área de Controlo de Gestão, foi um trabalho que teve de ser desenvolvido desde o zero e ser aperfeiçoado aos poucos, conforme a preferência da administração, que priorizava bastante a simplicidade e conforme o Dr. Carlos Melo me recomendava por vezes, a fazer algumas alterações.

Os dados eram maioritariamente provenientes do ficheiro dos extratos diários para outro ficheiro *Excel*, em que a partir desse ficheiro *Excel* fazia tabelas e gráficos para colocar a informação de uma forma mais simplista em *Word* para ter uma maior facilidade de interpretação. O objetivo era que fosse feito mensalmente, mas como nunca tinha sido feito antes, tive de o fazer desde o início do ano de 2024.

Este Report consistia em dar algumas informações aos administradores acerca da empresa, principalmente em gráficos e tabelas, informações essas relacionadas com:

- O volume de negócios, com recurso à tabela dinâmica, tanto em valor acumulado ao longo do ano (figura 12) como por tipo (venda de mercadorias, venda de produtos acabados ou prestação de serviços), também em trimestres, por mercado (nacional e extracomunitário) e por países (Argélia, Argentina, Portugal e

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Angola), os comparativos tinham sempre o mesmo espaço temporal do ano anterior para que se pudesse ver a evolução;

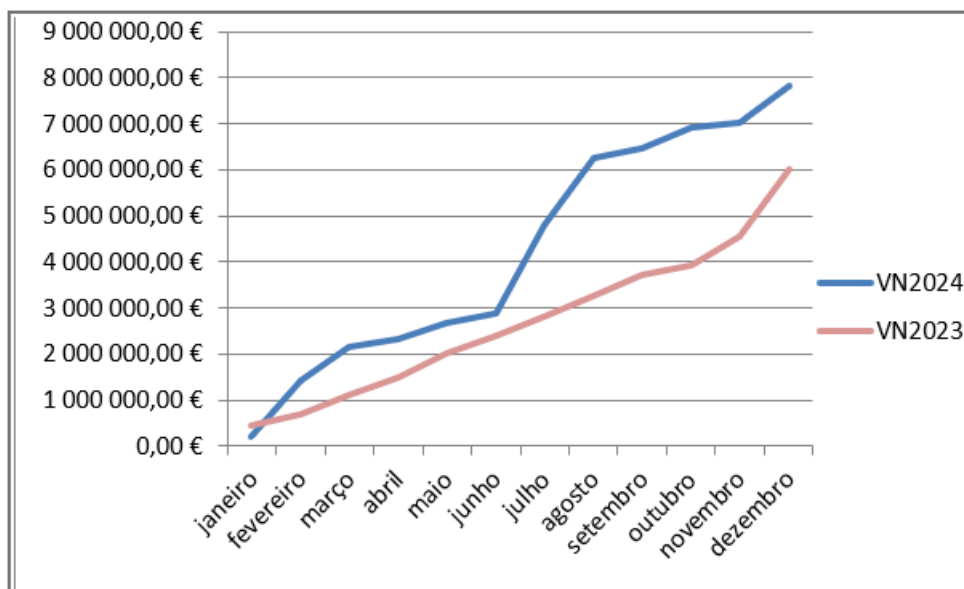


Figura 12. Volume de negócios em 2024 e 2023

Fonte: Elaboração própria

- Os FSE, em que apresentava os custos totais com FSE e posteriormente, individualizava os mais relevantes com recurso à tabela dinâmica, tanto os que tiveram um gasto maior, como aqueles em que houve uma subida relevante em relação ao ano anterior. Em cada um dos FSE considerados, justificava esse gasto (onde tinha sido gasto e o porquê, quando aplicável) como aparece na figura 13. Também era importante mostrar os gastos com FSE em empresas que pertencem ao grupo da Metalcértima;

Principais custos com Publicidade em 2024

PROCER- EDIÇÕES E COMUNICAÇÃO, SA	47 262,50 €
ITALIAN EXHIBITION GROUP SPA.	11 096,40 €
AEP - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL	9 990,00 €
MESSE MUENCHEN INDIA PRIVATE LIMITED.	4 537,10 €
BRICK EDUCATION AND RESEARCH FOUNDATION	3 933,00 €
OBEROI EXHIBITION & DECOR SOLUTIONS PVT. LTD.	2 685,00 €
OLIVEIRA DO BAIRRO SPORT CLUBE	2 200,00 €

Figura 13. Principais custos com publicidade

Fonte: Elaboração própria

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

- A eletricidade, a Metalcértima instalou no verão passado painéis solares e com base nas faturas mensais, em que o valor pago por Kwh e as taxas variam todos os meses, e no consumo de energia feito proveniente dos painéis, que me eram fornecidos pelo Dr. Rafael (engenheiro eletrotécnico), tinha de calcular o valor poupado em cada mês para a administração saber quanto é que se estava a poupar mensalmente com os painéis solares (figura 14);

Eletricidade	Poupança (2024)	
	Montante	Autoconsumo (Kwh)
junho	192,28 €	2123,650
julho	1 617,23 €	13114,390
agosto	1 033,83 €	7292,780
setembro	1 275,25 €	11136,210
outubro	621,58 €	5721,550
novembro	856,81 €	5533,840
dezembro	891,44 €	5519,090
Total	6 488,41 €	50441,51

Figura 14. Cálculo da poupança mensal com os painéis solares

Fonte: Elaboração própria

- A evolução dos stocks, tanto em MP como em PA em comparação com o ano anterior, a extração desta informação era feita através do WOSIGP;
- Recursos Humanos, tinha de pedir a informação ao Dr. Lucénio do número de pessoas em cada departamento, nomeadamente o número de homens e mulheres, e se naquele mês tinham havia entradas ou saídas de pessoas da empresa e no caso de haver alguma alteração, o departamento em que se sucedeu a alteração;
- Gastos com o Pessoal, com recurso à tabela dinâmica, comparava com o ano anterior o valor das remunerações por departamento, das ajudas de custo, dos encargos com a Segurança Social e dos seguros com acidentes de trabalho;
- As Horas/Máquina, em que através do WOSIGP, conseguia extrair as horas/máquina diárias e fazia o somatório para ter o valor mensal de cada máquina. Não foi possível calcular com exatidão para todas as máquinas uma vez que em alguns tipos de máquinas não se sabia o número exato de máquinas

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

existentes na empresa (eram dezenas), uma falha de organização e ao mesmo tempo do sistema que nunca conteve essa informação;

- O saldo clientes, através do WOSIGP, retirava o valor total em dívida dos mesmos, os clientes com as maiores dívidas e as dívidas vencidas;
- Saldo fornecedores, através do WOSIGP, retirava o valor em dívida e as dívidas vencidas (quando aplicável);
- Demonstração de Resultados, que era possível obtê-la através do WOSIGP;
- Situação Financeira da empresa, aqui consistia em calcular diversos rácios para poder avaliar a situação da empresa (figura 15). Os rácios eram calculados com valores retirados da Demonstração de Resultados e do Balanço, ambos extraídos do WOSIGP.

	2024	2023
Autonomia Financeira	90,25%	89,83%
Solvabilidade total	925,61%	882,92%
Endividamento	9,75%	10,17%
Estrutura de endividamento	86,67%	86,24%
Passivo/Capital próprio	10,80%	11,33%
Rotação do ativo	16,97%	13,11%
Liquidez reduzida	9,41	8,97
Liquidez geral	9,87	9,52
Liquidez imediata	2,30	1,52
Fundo de Maneio	34 524 117,59 €	34 214 605,81 €
Rentabilidade do ativo	2,03%	1,43%
Valor acrescentado bruto	2 247 066,58 €	1 941 451,28 €
Valor bruto produção	7 776 357,53 €	5 982 408,92 €
Gasto médio por empregado	28 523,03 €	27 958,22 €
Rentabilidade das vendas e serviços prestados	11,97%	10,89%
Rentabilidade dos capitais próprios	2,25%	1,59%
Cobertura do ativo não corrente	551,62%	553,87%

Figura 15. Situação financeira da empresa

Fonte: Elaboração própria

empresas do grupo. Para recolher essa informação utilizava o programa WOSIGP e a tabela dinâmica feita anteriormente.

2.2.11 Criar ficheiro *Excel* “OBRAS_RESUMO_CO_xx-xx-2024”

A Metalcértima para efeitos de contabilidade, utiliza frequentemente o método do lucro nulo e o método da percentagem de acabamento porque a maioria dos trabalhos têm uma duração muito longa (existiam obras de 2015 em aberto). O método do lucro nulo é calculado com base nos gastos nesse período em que são incorridos e com um lucro nulo até que o contrato seja concluído. O método da percentagem de acabamento é ligeiramente diferente, também é calculado a partir dos gastos no período em questão, mas neste método à medida que o projeto avança, vão sendo reconhecidos lucros. O método da percentagem de acabamento normalmente é usado quando há uma maior certeza quanto à estimativa dos gastos e lucros que esse projeto terá. No método do lucro nulo, o lucro só é reconhecido quando o projeto estiver finalizado enquanto no método da percentagem de acabamento o lucro é distribuído ao longo do tempo de acordo com a percentagem de acabamento, que é calculada a partir dos custos com esse projeto. É também um trabalho que tem de ser realizado mensalmente para fins contabilísticos.

Para fazer este cálculo, é necessário ir ao WOSIGP e tirar uma listagem completa de todos os gastos com as obras. Essa listagem é trabalhada no *Excel* em que temos de adicionar uma coluna e através do nome dos clientes colocamos o tipo de obra que vai ser importante para retirar os dados da tabela dinâmica (figura 20).

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Rótulos de Linha	Valores				
	Soma de Total	Soma de Mão Obra	Soma de Materiais	Soma de Máquinas	Soma de Diversos
MLN	119 237,25 €	10197,39	67561,01	3441,45	38037,4
AAC EMPILHADORES LDA	143,20 €	105	1,45	36,75	0
APARICIO LOPES FERREIRA DA SILVA	84,31 €	56	10,06	18,25	0
CANDIGRES- CER. DE GRES DA CANDIEIRA, LDA	2 387,00 €	2387	0	0	0
CERAMICA DE QUINTAS, LDA	158,55 €	76,5	53,41	28,64	0
CERAMICA DO VALE DA GANDARA, SA	14,00 €	14	0	0	0
CERAMICA INDUSTRIAL E COMERCIAL	29,40 €	0	29,4	0	0
CETIPAL - CER. TIJOLOS E PAVIMENTOS, S.A	0,00 €	0	0	0	0
CLEVERMAN LDA	38,53 €	7	26,15	5,38	0
Clientes diversos	242,05 €	145,5	59,4	37,15	0
EURL GITEC	5 621,50 €	0	5621,5	0	0
EURL SOCIETE BRIQUETERIE NEZLA (SBN)	2 796,83 €	0	2796,83	0	0
LABORATORIO TECNICO CERAMICO S.L.	7 645,20 €	1980,01	4809,91	855,28	0
LADRILLERA MAXX, S.A.C.	4 014,33 €	1259,5	1890,81	864,02	0
MAQUINARIA VICTORIA SAC	40 428,11 €	2017,5	182,8	395,14	37832,67
MARIO FERREIRA GOMES	34,22 €	7	21,84	5,38	0
PRIMEFIX-COLAS ARGAMASSAS TECNICAS, LDA.	0,00 €	0	0	0	0
RECER - IND. REVESTIMENTOS CERAMICOS, SA	639,83 €	332	88,42	219,41	0
REVIGRES - IND. REVESTIM. DE GRES, LDA.	1 426,28 €	297,5	779,65	239,13	110
SARL BRIQUETERIE HADJA MAMA	0,00 €	0	0	0	0
SARL FRERES BENABDALLAH	252,06 €	31,75	220,31	0	0
SARL MESSAOUDI PREST	0,00 €	0	0	0	0
SARL NOUHOUD EL DJANOU	51 822,55 €	972,25	50245,54	510,03	94,73
SOLCER - EMPRESA CERAMICA, S.A.	1 459,30 €	508,88	723,53	226,89	0
Total Geral	12 560 318,68 €	2329417,43	6750052,3	759579,74	2721269,21

Figura 20. Valores mensais do método lucro nulo

Fonte: Elaboração própria

Após ter a tabela dinâmica, retiramos todos os valores do método do lucro nulo para uma nova folha, onde vamos calcular o método do lucro nulo para Portugal, mercado externo e mercado intracomunitário (figura 21).

Angola	CERAMICA INDUSTRIAL E COMERCIAL	29,40 €		
Argélia	EURL GITEC	5 621,50 €		
Argélia	EURL SOCIETE BRIQUETERIE NEZLA (SBN)	2 796,83 €		
Peru	LADRILLERA MAXX, S.A.C.	4 014,33 €		
Argentina	MAQUINARIA VICTORIA SAC	40 428,11 €		
Argélia	SARL FRERES BENABDALLAH	252,06 €		
Argélia	SARL NOUHOUD EL DJANOU	51 822,55 €		
Espanha	LABORATORIO TECNICO CERAMICO S.L.	7 645,20 €		
Portugal	AAC EMPILHADORES LDA	143,20 €		
Portugal	APARICIO LOPES FERREIRA DA SILVA	84,31 €		
Portugal	CANDIGRES- CER. DE GRES DA CANDIEIRA, LDA	2 387,00 €		
Portugal	CERAMICA DE QUINTAS, LDA	158,55 €		
Portugal	CERAMICA DO VALE DA GANDARA, SA	14,00 €		
Portugal	CLEVERMAN LDA	38,53 €		
Portugal	Clientes diversos	242,05 €		
Portugal	MARIO FERREIRA GOMES	34,22 €		
Portugal	RECER - IND. REVESTIMENTOS CERAMICOS, SA	639,83 €		
Portugal	REVIGRES - IND. REVESTIM. DE GRES, LDA.	1 426,28 €		
Portugal	SOLCER - EMPRESA CERAMICA, S.A.	1 459,30 €		
		31/12/2024	30/11/2024	Variação
		119 237,25 €	315 084,78 €	-195 847,53 €
Portugal		6 627,27 €	235 600,27 €	-228 973,00 €
Intracomunitário		7 645,20 €	0,00 €	7 645,20 €
Merc. Externo		104 964,78 €	79 484,51 €	25 480,27 €
		0,00 €		0,00 €

Figura 21. Cálculo do método do lucro nulo

Fonte: Elaboração própria

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Depois de ter o cálculo dos valores totais do método lucro nulo concluídos, é necessário ir calcular a percentagem de acabamento. A percentagem de acabamento tem um cálculo ligeiramente mais complexo. Primeiramente, no mesmo ficheiro e através da mesma tabela dinâmica, vamos extrair os gastos totais de cada obra (figura 22).

Rótulos de Linha	Valores				
	Soma de Total	Soma de Mão Obra	Soma de Materiais	Soma de Máquinas	Soma de Diversos
PCT ACAB	11 762 734,04 €	2067145,84	6407889,17	686006,85	2601692,18
CER. DE PEGUES-J.G.SILVA, S.A.	112 422,24 €	31530,85	65296,1	14871,72	723,57
CER. TORREENSE DE MIGUEL PEREIRA, SUCESSORES, LDA	249 384,31 €	89959,49	80555,95	29892,14	48976,73
LADRILLOS LOBOS S.R.L.	868 927,73 €	135749,14	542308,79	45538,74	145331,06
LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C014-23)	669 436,26 €	94701,56	304041,51	34850,49	235842,7
LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C016-22)	1 038 314,43 €	75455,01	513989,22	20901,87	427968,33
METALCÉRTIMA - MLN	449 556,95 €	187146,62	176627,35	71205,68	14577,3
RHOVANNI ROYAL LTD.	1 393 878,04 €	398038,14	709828,41	136104,03	149907,46
SARL BRIQUETERIE HADJA MAMA	137 790,83 €	42252,24	60054,32	14250,7	21233,57
SARL GHERAISSA BRIQUETERIE	78 806,71 €	21556,51	38061,51	12754,84	6433,85
SARL S.A.A.P.R. COMPANY	6 764 216,54 €	990756,28	3917126,01	305636,64	1550697,61
Total Geral	12 560 318,68 €	2329417,43	6750052,3	759579,74	2721269,21

Figura 22. Valores totais da percentagem de acabamento

Fonte: Elaboração própria

Após ter os gastos totais por obra, vamos subtrair os gastos de cada obra até ao início do ano em que estamos a fazer o cálculo (neste caso, o cálculo era para dezembro de 2024, subtraímos do total dos gastos, o valor dos gastos até ao fim do ano de 2023).

PCT ACAB - Custo do Período	3 503 551,90 €
CER. DE PEGUES-J.G.SILVA, S.A.	112 422,24 €
CER. TORREENSE DE MIGUEL PEREIRA, SUCESSORES, LDA	1 336,57 €
LADRILLOS LOBOS S.R.L.	740,90 €
LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C014-23)	467 096,47 €
LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C016-22)	49 494,95 €
METALCÉRTIMA - MLN	-28 134,39 €
RHOVANNI ROYAL LTD.	-74 071,83 €
SARL BRIQUETERIE HADJA MAMA	0,00 €
SARL GHERAISSA BRIQUETERIE	0,00 €
SARL S.A.A.P.R. COMPANY	2 974 666,99 €

Figura 23. Valores anuais da percentagem de acabamento

Fonte: Elaboração própria

Depois de ter o valor dos gastos referente a esse ano (figura 23), temos de ir ao ficheiro de *Excel* com a percentagem de acabamento de cada obra, para calcular os acréscimos ou diferimentos a fazer nesse mês. Nesse mesmo ficheiro vamos substituir os custos incorridos no período (figura 24).

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Obra	Custos Estimados	Margem	Valor contrato	Custos Incorrido	
				31/12/2023	Período
756 CER. DE PEGOES-J.G.SILVA, S.A.	1 412 726,00 €	30,00%	2 018 180,00 €	0,00 €	112 422,24 €
2145 CER. TORREENSE	364 000,00 €	30,00%	520 000,00 €	248 047,74 €	1 336,57 €
2961 LADRILLOS LOBOS S.R.L.	889 937,50 €	27,50%	1 227 500,00 €	868 186,83 €	740,90 €
2961 LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C014-23)	941 989,50 €	32,50%	1 395 540,00 €	202 339,79 €	467 096,47 €
2961 LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C016-22)	1 326 867,75 €	32,50%	1 965 730,00 €	988 819,48 €	49 494,95 €
2821 BABEL SOUSSE	6 547 500,00 €	32,50%	9 700 000,00 €	477 691,34 €	-28 134,39 €
2856 RHOVANNI ROYAL LTD.	7 504 582,50 €	32,50%	11 117 900,00 €	1 467 949,87 €	-74 071,83 €
2300 SARL BRIQUET. HADJA MAMA	3 045 000,00 €	30,00%	4 350 000,00 €	137 790,83 €	0,00 €
2308 SARL BRIQUETERIE GHERAISSA	5 298 007,50 €	32,50%	7 848 900,00 €	78 806,71 €	0,00 €
3073 SARL S.A.A.P.R. COMPANY	6 761 137,50 €	32,50%	10 016 500,00 €	3 789 549,55 €	2 974 666,99 €
	34 091 748,25 €		50 160 250,00 €	8 259 182,14 €	3 503 551,90 €

Figura 24. Alteração dos custos incorridos

Fonte: Elaboração própria

Antes de ver os diferimentos e acréscimos, é necessário verificar se houve alguma faturação (pagamento do cliente) relacionado com alguma das obras e em caso de haver, o valor tem de ser adicionado neste ficheiro. Após a verificação já temos o valor dos acréscimos e dos diferimentos a fazer nesse mês (figura 25).

Obra	Acréscimo Rendimento	Rendimento Diferido	Ajust. já efectuado	Ajustamento a fazer
756 CER. DE PEGOES-J.G.SILVA, S.A.	0,00 €	289 396,80 €	0,00 €	-289 396,80 €
2145 CER. TORREENSE	356 263,30 €	0,00 €	354 353,91 €	1 909,39 €
2961 LADRILLOS LOBOS S.R.L.	0,00 €	0,00 €	1 847,08 €	-1 847,08 €
2961 LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C014-23)	991 757,42 €	0,00 €	299 762,65 €	691 994,77 €
2961 LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C016-22)	197 555,60 €	0,00 €	538 838,25 €	-341 282,65 €
2821 BABEL SOUSSE	666 010,30 €	0,00 €	707 690,87 €	-41 680,57 €
2856 RHOVANNI ROYAL LTD.	2 065 004,50 €	0,00 €	2 174 740,55 €	-109 736,05 €
2300 SARL BRIQUET. HADJA MAMA	32 718,54 €	0,00 €	32 718,54 €	0,00 €
2308 SARL BRIQUETERIE GHERAISSA	116 750,68 €	0,00 €	116 750,68 €	0,00 €
3073 SARL S.A.A.P.R. COMPANY	0,00 €	0,00 €	1 019 791,48 €	-1 019 791,48 €

Figura 25. Valor dos diferimentos e acréscimos

Fonte: Elaboração própria

Depois do cálculo temos de regularizar os valores do mês anterior (figura 26) e lançar os novos (figura 27 e 28). Os lançamentos são impressos no *Excel* e depois são colocados no sistema (WOSIGP). Importante referir que antes de imprimir os lançamentos, tinha de

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

ir ao sistema verificar o número do último lançamento no diário 7 (operações diversas) para poder colocar o número seguinte nos 3 lançamentos.

Regularização da % de Acabamento Novembro 2024			
Valores Resultantes do Método de PCT Acabamento			
Débito	Crédito	Valor	Obra
71215	27212	- EUR	CER. DE PEGUES-J.G.SILVA, S.A.
71215	27212	356 307,84 EUR	CER. TORREENSE
71235	27212	- EUR	LADRILLOS LOBOS S.R.L.
71235	27212	804 508,95 EUR	LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C014-23)
71235	27212	237 167,21 EUR	LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C016-22)
71235	27212	667 942,77 EUR	BABEL SOUSSE
71235	27212	2 070 510,13 EUR	RHOVANNI ROYAL LTD.
71235	27212	32 718,54 EUR	SARL BRIQUET. HADJA MAMA
71235	27212	116 750,68 EUR	SARL BRIQUETERIE GHERAISSA
71235	27212	- EUR	SARL SAAPR COMPANY
Total Acrescido		4 285 906,12 EUR	
28291	71215	288 048,71 EUR	CER. DE PEGUES-J.G.SILVA, S.A.
28291	71235	52 832,40 EUR	SARL SAAPR COMPANY
Total Diferido		340 881,11 EUR	
		4 626 787,23 EUR	

Figura 26. Regularização da % de acabamento do mês anterior

Fonte: Elaboração própria

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Registo da % de Acabamento Dezembro 2024			
Valores Resultantes do Método de PCT Acabamento			
Débito	Crédito	Valor	Obra
27212	71215	- EUR	CER. DE PEGUES-J.G.SILVA, S.A.
27212	71215	356 263,30 EUR	CER. TORREENSE
27212	71235	- EUR	LADRILLOS LOBOS S.R.L.
27212	71235	991 757,42 EUR	LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C014-23)
27212	71235	197 555,60 EUR	LADRILLOS LOBOS S.R.L. (C016-22)
27212	71235	666 010,30 EUR	BABEL SOUSSE
27212	71235	2 065 004,50 EUR	RHOVANNI ROYAL LTD.
27212	71235	32 718,54 EUR	SARL BRIQUET. HADJA MAMA
27212	71235	116 750,68 EUR	SARL BRIQUETERIE GHERAISSA
27212	71235	- EUR	SARL SAAPR COMPANY
Total Acrescido		4 426 060,34 EUR	
71215	28291	289 396,80 EUR	CER. DE PEGUES-J.G.SILVA, S.A.
71235	28291	- EUR	SARL SAAPR COMPANY
Total Diferido		289 396,80 EUR	
		4 715 457,14 EUR	

Figura 27. Registo da % de acabamento do mês atual

Fonte: Elaboração própria

Descrição do lançamento	Classificação		
	Débito	Crédito	Importância
Anulação das obras em curso registadas pelo método do lucro nulo até 30/11/2024	71.214	27.213	315 084,78 EUR
	71.221		235 600,27 EUR
	71.234		- EUR
			79 484,51 EUR
Registo das obras em curso a registar pelo método do lucro nulo em 31/12/2024	27.213		119 237,25 EUR
		71.214	6 627,27 EUR
		71.221	7 645,20 EUR
		71.234	104 964,78 EUR

Figura 28. Registo do método do lucro nulo

Fonte: Elaboração própria

2.2.12 Tradução certificada

Uma tarefa que consistiu em contactar empresas de tradução certificada e consolados em Portugal para pedir orçamentos para a tradução certificada de dois documentos, um que se encontrava em espanhol e outro em francês, para estas traduções serem utilizadas em contexto judicial.

2.2.13 Propostas carrinha elétrica

A Metalcértima que após colocar painéis solares no último verão, decidiu recentemente que queria adquirir uma carrinha elétrica furgoneta. A tarefa de pedir orçamentos de várias marcas para esse tipo de viatura não me coube a mim. A mim coube-me analisar as propostas e retirar as informações de cada proposta, nomeadamente, o valor de aquisição, nº de ocupantes, carga útil, volumetria, comprimento útil de carga, altura útil de carga, o consumo, a autonomia, a potência de carga do carregador, capacidade de bateria, a garantia da viatura, a garantia da bateria e outras informações que pudessem ser relevantes. A informação foi colocada em *Excel* com o intuito de ser mais fácil para os administradores decidir qual era a melhor proposta, sem terem de analisar as propostas uma a uma.

2.3 Reflexão crítica sobre o Estágio

Após a descrição das atividades desenvolvidas no estágio, é importante realizar uma apreciação crítica sobre as mesmas.

Apesar do estágio não ter sido inserido na mesma área do mestrado, foi bastante desafiante e permitiu perceber a importância do Controlo de Gestão. No meu ponto de vista, qualquer estágio curricular tem sempre pontos positivos, mesmo que possa correr muito mal, há sempre algo de positivo a retirar dessa experiência, quanto mais não seja, para não voltar a acontecer algo do género. No meu caso, a integração no grupo de trabalho foi excelente, tendo estado num ambiente acolhedor e com pessoas sempre dispostas a ajudar. O principal ponto positivo a meu ver, é o contacto com o meio organizacional e a prática que adquirimos no estágio nas mais diversas tarefas, em que adquirimos competências que em contexto de aula não iríamos adquirir. Apesar de já ter

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

alguma experiência no mercado de trabalho, foram em áreas e em contextos completamente diferentes, não tendo nenhuma experiência nesta área nem neste contexto.

Trabalhar com um programa de gestão e contabilidade foi um fator bastante positivo uma vez que em contexto de aula nunca tinha tido essa experiência e permitiu-me familiarizar-me com esse tipo de *software*.

Em sentido oposto, a parte mais negativa da realização deste estágio, foi obviamente, a falta de domínio do *Excel*. Na licenciatura tive 2 cadeiras em trabalhávamos com o *Excel*, mas foram no 2º e 3º semestre, ou seja, há 3 anos. No mestrado nunca usámos o *Excel* ao longo do ano, salvo uma ocasião pontual, mas nunca o usámos com intuito de aprendizagem. No meu ponto de vista, acho que um mestrado em Gestão Empresarial deveria ter pelo menos uma cadeira focada em *Excel* e nas suas múltiplas funcionalidades, por ser uma ferramenta que é usada em quase todas as empresas.

Para além disso, o facto de a empresa não ter apostado no Controlo de Gestão antes, dificultou a tarefa por haver falta de ferramentas e instrumentos que pudessem fazer com que o trabalho fosse mais eficiente sem ter de estar constantemente a perder tempo com a organização e agregação de dados no *Excel*.

O último ponto negativo, está relacionado com a procura de entidade/empresa para realizar o estágio. Para os alunos não é uma tarefa fácil conseguir encontrar um local para poder realizar o seu estágio curricular e o ISCAC não nos garante um local onde o realizar, podendo até haver a hipótese de o estágio ter de ser adiado por não conseguirmos uma instituição que nos aceite ou termos de escolher uma das outras opções (dissertação/trabalho de projeto) mesmo não sendo a nossa vontade.

CONCLUSÃO

A elaboração do presente relatório de estágio foi o culminar de uma experiência enriquecedora, quer a nível profissional quer a nível pessoal. Uma das principais motivações que levou à escolha da modalidade de estágio passou pela necessidade de contactar o meio empresarial que em contexto académico não temos essa oportunidade.

O estágio curricular realizado permitiu colocar em prática a aprendizagem adquirida ao longo do primeiro ano do mestrado em Gestão Empresarial, bem como adquirir novos conhecimentos que virão, certamente, a consubstanciar-se relevantes.

A experiência profissional permitiu consolidar e aprimorar os conhecimentos ao nível de *Microsoft Excel* e familiarizar-me com *softwares* de contabilidade e gestão ao usar o WOSIGP, estas foram ferramentas essenciais ao longo do estágio para a realização das atividades pretendidas.

A falta de instrumentos de controlo de gestão foi bastante notória ao longo do estágio, em que houve falta de eficiência por se perder bastante tempo com tarefas repetitivas relacionadas com a exportação, análise e agregação de dados e que poderiam ser evitadas com um desenvolvimento de *software* à medida dentro da própria empresa.

Em relação ao mestrado de Gestão Empresarial, penso que o mesmo ponto, a versatilidade, pode ter pontos de vistas diferentes. Passando a explicar, para quem não sabe exatamente a função que quer desempenhar numa empresa, o mestrado é muito bom porque é abrangente, dando conhecimentos um pouco sobre todos os domínios e dá a possibilidade de escolhermos entre muitas opções por termos algumas bases de cada domínio. Em contrapartida, penso que não dominados nenhuma área específica por o mestrado ser bastante abrangente o que pode dificultar de alguma forma a nossa entrada no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, R. (2018). *O Controller visto como parceiro do negócio: a importância dos instrumentos do controlo de gestão*, ISCAC

Anthony, R. E. & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de Contról de Gestion*. 12ª Ed. McGraw-Hill

Areias, G. (2016). *Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão - Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho*. Instituto Politécnico de Bragança.

Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão: Fundamentos e ferramentas de suporte*. Edições Sílabo.

Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension*. Management Accounting Research, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>

Carvalho, J. (2019). *Gestão de Empresas - Princípios Fundamentais* (5.a Edição). Edições Sílabo.

Chenhall, R. H., Kallunki, J. P., & Silvola, H. (2011). *Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls*. Journal of Management Accounting Research, 23(1), 99–128. <https://doi.org/10.2308/jmar-10069>

Costa, R., & António, N. (2018). *Os Modelos de Gestão Global e os Meios e Técnicas de Fazer o Controlo de Gestão nas PME* (2.a Edição). Actual Editora.

Fernando, R.H. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial – Estudo de caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.

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

Franca, L. e Monte, A.P. (2010). *Comparação entre sistemas de gestão hospitalar: SPA,*

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

SA e EPE, na perspectiva do planeamento e controlo orçamental: um estudo de caso.

XIV Congresso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativa.

Hauge, A. L., & Knudsen, D. (2017). *Organizational Purpose in Management Control Systems*. Bergen: Centre for Applied Research at NHH.

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª ed. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 10ª ed. Áreas Editora. Lisboa.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2021). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (11.ª Edição). Áreas Editora.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos*. 6ª ed. Campos.

Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento - Segundo um estudo da Mckinsey & Company*. Principia Editora.

Major, M., & Vieira, R. (2018). *Contabilidade e Controlo de Gestão: teoria, metodologia e prática* (2.ª Edição). Escolar Editora.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). *Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Merchant, K., & Van Der Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4.ª Edição). Pearson.

Pereira, S. (2013). *Controlo de gestão - Principais modelos* (Vol. 1). Lisboa: Escolar Editora.

Pereira, S. (2014). *Controlo de Gestão: principais modelos*. Escolar Editora.

Poeiras, A.I. (2009). *Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e Criação de Valor*.

ISCTE IUL.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão - Ao Encontro da Eficiência* (2a Ed.). Lisboa: Escolar Editora.

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

ANEXOS

ANEXO 1

[illegible]

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

ANEXO 2

Cálculos auxiliares p/ apuramento do IVA
dezembro 24

Compras intracomunitárias	
31.223	2 536,80 €
62 + 43	0,00 €
Total	2 536,80 € Campo 12
23%	583,46 €
2433 123	583,46 € Campo 13
Diferença	0,00 €

39/22.8 Adiant. Fornecedores	
39 + 22.8	0,00 €
23%	0,00 €
	0,00 €

Compras internas 13%	
31.212	0,00 €
13%	0,00 € Campo 23

Compras internas 23%	
31.213	326 346,31 €
Total	326 346,31 €
23%	75 059,65 €
Balancete (24321)	75 643,10 € Campo 22
Ded. Exist 23%	75 643,11 €
Diferença	-0,01 €

Ded.O.B. Serviços	
24.32311 (6%) + (13%)	10,88 €
24.32313 (23%)	56 278,43 €
24.32343 (23%)	3 115,35 €
24.3232 (Intracom / 3%)	0,00 €
24.32316 (gasóleo)	190,82 €
24.3233 Serv. Fora PT	1 161,50 €
Total	60 754,98 € Campo 24

Iva - Serviço intracomunit	
62.....	0,00 €
Iva Serv. Intracom.	0,00 €
Campo 16	0,00 €
Campo 17	0,00 €

Ded.imobilizado	
24.32211 (6%)	
24.32213 (23%)	1 735,39 €
24.3224	770,50 €
Total	2 505,89 € Campo 20

Teste imobilizado	
Valor base	10 895,16 €
Iva	2 505,89 €
Diferença	0,00 €

Teste Iva existências	
Tx intermédia	0,00 € Campo 23
Tx normal (24321)	75 643,10 €
Dif. Tx intermédia	0,00 €
Dif. Tx normal	-0,01 €
Total	75 643,10 € Campo 22
Dif. Total	-0,01 €

Reabrir lançamento	D	C	
Lançar:	2438	2437	39 695,27 €

Vendas isentas ou não tributadas	
Comunitárias (711+712+722)	
Total Campo 7	0,00 €
Extra comunit (71+72)	253 946,75 €
Resíduos (71314)	0,00 €
Total Campo 8	253 946,75 €

Iva Liquidado Nacional	
Iva devido adquirente	16 895,00 € Campo 102
276 (Crédito)	52 000,00 €
71113	9 019,97 €
71213 + 27.1	504 239,74 €
71133/71233	0,00 €
7213	14 940,16 €
78163	204,35 €
78711	0,00 €
Total	597 299,22 €
23%	137 378,82 €
Liquidado (2433113+2433143)	137 378,97 €
Diferença	-0,15 €

Iva Liquidado-Serviços Fora PT	
Serviços fora PT	5 050,00 € Campo 38
Iva Serv. Fora PT	1 161,50 €
Total Campo 3	602 349,22 € certo
Total Campo 4	138 540,47 €

Vendas c/ Iva a 13%	
Campo 9	
Campo 6	0,00 €

Total	0,00 €
Iva liquidado (24.33)	139 123,93 €

Regulariz. favor Estado	
24 342	3 232,77 € Campo 41

Total Iva Liquidado (243)	
	142 356,70 € Campo 32

Regulariz. favor Empresa	
24 341	43 148,00 € Campo 40

Reporte mês anterior	
24.37	Campo 61

Total Iva Dedutível (243)	
	182 051,97 € Campo 31

Valor de Iva	
-39 695,27 €	Campo 34
Iva negativo reporta mês seguinte	

Contabilidade	39 695,27 €
Diferença	0,00 €

Total Base Tributável	
	858 632,77 € Campo 30

O Controlo de Gestão na Metalcértima SA

ANEXO 3

QUADRO 06 e 06A

Base Tributável		Imposto a favor estado	
1 - TRANSMISSÕES DE BENS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EM QUE LIQUIDOU IMPOSTO		2	
• À taxa reduzida (6 %)		6	0,00 €
• À taxa intermédia (13 %)		4	138 540,47 €
• À taxa normal (23 %)			
• Isentas ou não tributadas			
ATENÇÃO Estes campos são controlados automaticamente, pelo que os valores a preencher devem corresponder rigorosamente aos que resultam da aplicação das respetivas taxas. Transmissões intracomunitárias de bens e prestações de serviços mencionadas nas declarações recapitulativas Operações que conferem direito à dedução Operações que não conferem direito à dedução			
2 - AQUISIÇÕES INTRACOMUNITÁRIAS DE BENS E OPERAÇÕES ASSIMILADAS		11	583,46 €
• Cujos impostos foram liquidados pelo declarante		13	583,46 €
• Abatíveis pelos artigos 157.º do CIVA ou do RPT			
• Abatíveis pelos n.ºs 3, 4 e 5 do artigo 22.º do RPT			
3 - PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EFETUADAS POR SUJEITOS PASSIVOS DE OUTROS ESTADOS-MEMBROS, CUJO IMPOSTO FOI LIQUIDADO PELO DECLARANTE (n.º 8 do art.º 27.º do CIVA)		17	0,00 €
4 - IMPORTAÇÕES DE BENS CUJO IMPOSTO FOI LIQUIDADO PELO DECLARANTE (n.º 8 do art.º 27.º do CIVA)		19	
5 - IMPOSTO DEDUTÍVEL			
• Abates não corretivos (indubitáveis)			
• Inventários (Existências)			
• À taxa reduzida (6 %)			
• À taxa intermédia (13 %)			
• À taxa normal (23 %)			
• Outros bens e serviços			
6 - REGULAMENTAÇÕES MENSUAIS, TRIMESTRAIS E ANUAIS		41	3 232,77 €
7 - EXCESSO A REPORTAR DO PERÍODO ANTERIOR (campo 16 da declaração anterior - n.º 7 do art.º 27.º)		66	
8 - ANEXO - (ver Quadro 03)		68	
9 - ANEXO - (ver Quadro 03)			
90	858 832,77 €	91	182 051,97 €
92		92	142 356,70 €
93			
94	-39 695,27 €	95	39 695,27 €
		96	
97	0,00 €	98	5 050,00 €
99		100	
101		102	16 895,00 €
103		104	
		106	21 945,00 €