

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Débora Filipa Ribeiro Pereira

A Importância da Informação Financeira e Não Financeira para o Controlo de Gestão no Grupo Almedina – Relatório de Estágio



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Débora Filipa Ribeiro Pereira

A Importância da Informação Financeira e Não Financeira
para o Controlo de Gestão no Grupo Almedina –
Relatório de Estágio

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 Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Doutora Cláudia Maria Pires de Carvalho Coimbra, coorientação da Doutora Fernanda Cristina Pedrosa Alberto, e supervisão da Dra. Licínia Curado Jordão de Sousa Santos.

Coimbra, junho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora 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 acadêmico 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.

AGRADECIMENTOS

Foi com muito esforço e dedicação que consigo alcançar um dos meus objetivos.

Gostaria de agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste percurso, e que me apoiaram na sua concretização.

À minha supervisora Dra. Licínia Santos, que me recebeu com simpatia e acompanhou durante toda a realização do estágio, assim como no desenvolvimento do presente relatório facilitando a minha integração no Grupo.

À Doutora Cláudia Coimbra e à Doutora Fernanda Alberto pela disponibilidade e pelo apoio e críticas que ofereceram.

Ao Dr. Paulo Neto e à Dra. Helena Moço por me terem acompanhado neste trajeto e por toda a atenção e disponibilidade prestadas.

E à minha família que me apoiou e motivou desde o início.

Obrigada a todos.

RESUMO

O presente relatório tem por objetivo retratar as atividades desenvolvidas no estágio curricular para obtenção do grau Mestre em Controlo de Gestão. O estágio realizou-se no Grupo Almedina, com uma duração de nove meses. No seu decorrer foram acompanhadas e desempenhas diversas atividades, com o objetivo de observar e analisar o papel que a informação, financeira e não financeira, representa no controlo de gestão, e a sua importância para a gestão e tomada de decisão.

Com o aumento da competitividade entre as organizações é essencial que estas possuam informação relevante e em tempo útil, que apoie a gestão e a tomada de decisão. Durante o decorrer do estágio foi observado o fluxo de informação do Grupo entre o Departamento Administrativo e Financeiro e o Departamento de Controlo de Gestão, a forma como a informação é inserida no sistema informático, e posteriormente preparada para que possa ser utilizada pela gestão, assim como os mecanismos e os instrumentos existentes que utiliza para garantir que esta é fiável e fidedigna. Foram também executadas atividades inerentes ao Departamento de Controlo de Gestão, que permitiram evidenciar a importância do fluxo de informação existente no Grupo, ao existir uma monitorização e gestão diária da informação, que permite um acompanhamento constante da evolução do desempenho da organização.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Informação Financeira; Sistemas de Informação; Tomada de Decisão

ABSTRACT

The present report portrays how the activities developed in the curricular internship to obtain the Master's Degree in Management Control. The internship took place at Almedina Group, with a duration of nine months. During its course, various activities were monitored and performed, with the aim of observing and analyzing the role that information, financial and non-financial, plays in management control, 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. During the course of the internship, the Group's information flow between the Administrative and Financial Department and the Management Control Department was observed, a way in which the information is entered into the computer system, and subsequently prepared so that it can be used by the management, thus as the existing mechanisms and instruments they use to ensure that it is reliable and trustworthy. Activities related to the Management Control Department were also carried out, which make it possible to highlight the importance of the flow of information existing in the Group, as there is monitoring and management of the information tariff, which allows constant monitoring of the evolution of the organization's performance.

Keywords: Management Control; Financial Information; Information Systems; Decision Making

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão de literatura	3
1.1 Informação financeira e não financeira.....	3
1.2 Gestão da informação e tomada de decisão	8
1.3 Gestão e planeamento estratégico	11
1.4 Controlo de gestão.....	14
1.5 Instrumentos de controlo de gestão.....	17
1.5.1 Instrumentos de pilotagem.....	19
1.5.1.1 Plano operacional	20
1.5.1.2 Orçamento	21
1.5.1.3 Controlo orçamental	21
1.5.1.4 Tableaux de Bord e Balanced Scorecard.....	23
1.5.2 Outros instrumentos de controlo de gestão.....	23
2 Metodologia	26
2.1 Objetivos de investigação	26
2.2 Estudo de caso.....	27
3 Caracterização da entidade acolhedora.....	29
3.1 Breve história	29
3.2 Missão, visão e valores	30
3.3 Governo das sociedades	30
3.4 Estrutura do Grupo.....	32
3.5 Divulgação de informação	34
3.6 Planeamento estratégico.....	35
3.7 Evolução do negócio	37

4	Atividades desenvolvidas durante o estágio	43
4.1	Departamento Administrativo e Financeiro	43
4.1.1	Integração das vendas e controlo dos POS	45
4.1.2	Contabilização de faturas de serviços	47
4.1.3	Correção de <i>stocks</i>	48
4.1.4	Verificação da criação de livros.....	49
4.2	Departamento de Controlo de Gestão	50
4.2.1	Procedimentos diários.....	51
4.2.1.1	Estatísticas de Vendas	52
4.2.1.2	Vendas Consolidadas.....	60
4.2.1.3	Stock Consolidado por Unidade de Negócio.....	62
4.2.2	Procedimentos mensais.....	63
4.2.2.1	Apuramento das Imparidades de Stocks.....	64
4.2.2.2	Elaboração do Mapa de Produção Mensal	65
4.2.2.3	Sistemas de Informação de Gestão.....	67
4.3	Apreciação crítica.....	70
	CONCLUSÕES	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	ANEXOS	78
	ANEXO 1 – Estatísticas de Vendas da Editora	79
	ANEXO 2 – Estatísticas de Vendas das Livrarias	81
	ANEXO 3 – Vendas Consolidadas	83
	ANEXO 4 – Stock Consolidado por Unidade de Negócio	85
	ANEXO 5 – SIG de Gestão das Livrarias (Apenas Loja Atrium).....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Instrumentos de Pilotagem.....	20
Figura 2 - Estrutura do Grupo Almedina	33
Figura 3 - Organograma do Grupo Almedina e a estrutura dos seus órgãos sociais	34
Figura 4 - Volume de Negócios	37
Figura 5 - Resultado Líquido	37
Figura 6 - EBIT	38
Figura 7 – EBITDA	39
Figura 8 – VAB.....	39
Figura 9 - VAB/Trabalhador.....	40
Figura 10 - Autonomia Financeira.....	40
Figura 11 - Nº de Títulos Editados	42
Figura 12 - Extração da Valorização dos Stocks Terceiros do Sage X3	56
Figura 13 - Portal de Vendas das Livrarias em Tempo Real (Quadro Resumo)	57
Figura 14 - Portal de Vendas das Livrarias em Tempo Real (Vendas do mês).....	58
Figura 15 - Mapa de Produção Mensal 1	66
Figura 16 - Mapa de Produção Mensal 2	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Responsáveis pela Preparação das Estatísticas de Vendas Diárias	53
--	----

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BI – *Business Intelligence*

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

DCG – Departamento de Controlo de Gestão

DPC – Departamento de Planeamento e Compras

DSI – Departamento de Sistemas de Informação

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes* (Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)

EPM – *Enterprise Performance Management*

EVA – *Economic Value Added* (Valor Económico Adicionado)

ISBN – *International Standard Book Number* (Número de Livro Padrão Internacional)

NCRF – Norma Contabilística e de Relato Financeiro

POS – *Point of Sale* (Ponto de Venda)

PME – Pequenas e Médias Empresas

PTI – Preços de Transferência Interna

RETGS – Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades

ROE – *Return on Equity* (Rentabilidade dos Capitais Próprios)

SEAE – Sistema Eletrónico de Acompanhamento da Edição

SIG – Sistema de Informação para a Gestão

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

TPA – Terminal de Pagamento Automático

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VRL - Valor Realizável Líquido

INTRODUÇÃO

Com a globalização e a crescente competitividade entre as 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, pelo que o presente relatório pretende analisar esta ligação.

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Controlo de Gestão, tendo decorrido no Grupo Almedina, com início a 9 de dezembro de 2019, e como data inicialmente prevista de conclusão 29 de maio de 2020. No entanto, devido à crise mundial de saúde (pandemia COVID-19), o estágio foi suspenso a 13 de março, tendo apenas sido retomado a 1 de junho e concluído a 28 de agosto de 2020.

No estágio realizado pretendeu-se obter uma compreensão mais aprofundada sobre o fluxo de informação entre o Departamento Administrativo e Financeiro e o Departamento de Controlo de Gestão do Grupo Almedina, e a importância que este fluxo e produção de informação representa para a gestão e para o controlo de gestão, pelo que foram acompanhadas diversas atividades em ambos os departamentos. O relatório de estágio visa precisamente descrever estas atividades, de forma a expor a sua contribuição neste processo.

Além da presente introdução, este relatório organiza-se em quatro capítulos e conclusão. No primeiro capítulo efetua-se a revisão de literatura, focada nos vários temas que envolvem o propósito do estágio, nomeadamente a informação financeira e não financeira, a gestão da informação e tomada de decisão, gestão e planeamento estratégico, e o controlo de gestão e os seus instrumentos. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia adotada, justificando-se o recurso ao estudo de caso, identificando-se os objetivos de investigação e como a metodologia permite responder aos mesmos. De seguida, no capítulo terceiro procede-se à apresentação da empresa onde o estágio curricular foi desenvolvido, destacando as suas características e estrutura, assim como uma breve análise da evolução do negócio. No quarto capítulo

abordam-se as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, estando estas repartidas pelos dois departamentos onde decorreram, nomeadamente o Departamento Administrativo e Financeiro e o Departamento de Controlo de Gestão. Por fim, efetuou-se uma apreciação crítica e extraíram-se algumas conclusões.

1 Revisão de literatura

Neste capítulo efetua-se uma revisão de literatura sobre os principais tópicos de enquadramento das atividades desenvolvidas no estágio, nomeadamente, a informação financeira e não financeira, a gestão da informação e tomada de decisão, a gestão e planeamento estratégico e o controlo de gestão e os seus instrumentos de implementação. Com a mesma, pretende-se fundamentar a análise do caso que será objeto de estudo, ou seja, a empresa onde decorreu o estágio.

1.1 Informação financeira e não financeira

A informação financeira e não financeira representa um papel fundamental no funcionamento de qualquer entidade. Associado à globalização e ao elevado ambiente competitivo, o contexto empresarial está sujeito a constantes alterações e instabilidade, o que promove o aumento da incerteza, sendo que a informação representa um recurso essencial e cada vez mais importante para a gestão das organizações (Fernando, 2015). Com o aumento do número de escândalos financeiros, tem vindo a surgir uma preocupação crescente com a utilização de melhor informação financeira, assim como com a sua preparação e divulgação. Também os *stakeholders* - como partes interessadas na organização, que podem ser tanto internas como externas, nomeadamente clientes, fornecedores, colaboradores, investidores, entre outros - têm vindo a ser mais exigentes e a exercer uma pressão cada vez maior sobre as organizações, o que, devido ao ambiente empresarial cada vez mais competitivo, veio requerer novos métodos de gestão e de controlo de gestão (Martins, 2001).

De forma a satisfazer as necessidades genéricas de informação dos *stakeholders* de cada organização, o Código das Sociedades Comerciais (CSC) indica, no seu artigo 65º, o dever de relatar a gestão e apresentar contas, nomeadamente com a elaboração do relatório de gestão, das contas do exercício e de demais documentos de prestação de contas previstos na lei. O relatório de gestão, de acordo com o artigo 66º do CSC, trata-se de um documento que faz uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios, o desempenho e a posição da sociedade, pelo que deve abranger tanto os aspetos financeiros como, quando adequado, as referências de desempenho não financeiras, que vão permitir que os seus *stakeholders* tenham uma visão fiel sobre a organização

Com o aumento da dimensão e complexidade das organizações, as suas estruturas organizacionais tornaram-se mais hierarquizadas e com uma maior necessidade de informação (Alves, 2008). Associado ao ambiente competitivo e à incerteza a que as organizações estão sujeitas, esta necessidade de informação impulsiona as entidades na procura de uma produção e utilização mais eficaz e eficiente dos seus recursos, que permita um apoio à tomada de decisão. Segundo Martin (2002, p.8), “Como em qualquer outra área do conhecimento humano, as inovações em termos da contabilidade de apoio à gestão sempre aconteceram em consequência ou resposta a necessidades de informação”. Neste sentido, também Choo (2003, *apud* in Brito e Filho, 2011) afirma que a necessidade de informação surge de problemas, incertezas e ambiguidades de situações específicas que, para além da subjetividade associada às mesmas, estão relacionadas com a cultura organizacional, os limites na execução de tarefas, a clareza dos objetivos e do consenso, ao grau de risco, entre outros aspetos.

A incerteza e instabilidade do ambiente que envolve as organizações, ao fazer com que estas estejam diariamente sujeitas a novas situações e em busca da melhor forma de as ultrapassar, leva a um aumento dos desafios dos gestores a quem cabe a tomada de decisão. Pires e Alves (2011) mencionam que, nestas circunstâncias, a informação não financeira e a informação orientada para o futuro como apoio à tomada de decisão, se torna mais relevante, dado que os gestores devem ter acesso a informação útil para tomar as mais adequadas e melhores decisões. Como tal, os gestores recorrem a sistemas de contabilidade de gestão como uma das suas principais fontes de informação para apoio ao processo de tomada de decisão, dado que estes sistemas contribuem também para uma melhor qualidade da informação (Pedroso e Gomes, 2019).

É assim importante distinguir os tipos de informação divulgada pelas organizações, sendo que, de acordo com Cravo (2014), a mesma pode ser classificada em dois tipos:

- Informação financeira, ou informação contabilística, que diz respeito à informação requerida por lei e divulgada nas demonstrações financeiras;
- Informação não financeira, ou informação voluntária, que se refere a toda a informação não obrigatória divulgada pelas organizações, independentemente da sua natureza e meio de comunicação.

A informação contabilística resulta assim da “transformação, mediante técnicas e procedimentos definidos, dos dados operacionais e financeiros sobre as atividades e

processos da empresa, em factos contabilísticos e é difundida através das demonstrações financeiras” (Rosa, 2014, p. 29). Em concordância, Pires e Rodrigues (2018) referem que este tipo de informação tem vindo a ser preparada e relatada com base num conjunto de regras e procedimentos padronizados, partindo do pressuposto que as necessidades informativas comuns aos *stakeholders* podem ser satisfeitas através de informação genérica e padronizada. Devido a este tipo de informação ser requerida por lei, acaba por ser uniforme às várias organizações, enquadradas no mesmo nível de atividade (Lopes, 2015), o que proporciona também um meio de comparação. As demonstrações financeiras podem ser entendidas como um conjunto organizado da informação financeira, permitindo uma fácil interpretação e satisfação das necessidades de informação pelos vários *stakeholders* de uma organização, sendo indispensável para a sua gestão. Neste sentido, também o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) indica no parágrafo 12 da sua Estrutura Conceptual, que “O objetivo das demonstrações financeiras é o de proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma entidade que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas”. É assim possível verificar que a informação financeira constitui uma importante ferramenta à tomada de decisão; no entanto, é referido no parágrafo 13 da Estrutura Conceptual que, apesar de as demonstrações financeiras responderem às necessidades comuns da maioria dos seus utilizadores, estas não proporcionam toda a informação necessária para a tomada de decisões económicas, uma vez que retratam principalmente os efeitos financeiros de acontecimentos passados, não proporcionando necessariamente informação não financeira.

Já a informação não financeira, segundo Pereira e Carreira (2019, p.4) é “todo o tipo de informação que não tem carácter financeiro, porém reúne características que permitem o conhecimento mais aprofundado de uma organização, nomeadamente, as de responsabilidade social, ambiental e de desenvolvimento sustentável”. Este tipo de informação tem, por norma, carácter voluntário. Contudo, as grandes organizações têm optado cada vez mais pela sua divulgação, em especial as grandes empresas cotadas, podendo a mesma ser divulgada, por exemplo, através do relatório de sustentabilidade. Neste sentido, Pires e Rodrigues (2018) fazem referência que, em resposta ao aumento da exigência por parte dos *stakeholders*, as empresas têm-se focado em divulgar informação não financeira, nomeadamente sobre o negócio e os riscos a este associados,

de forma a consolidarem a confiança dos seus *stakeholders*, principalmente dos investidores. Este tipo de informação, ao permitir um maior conhecimento e compreensão da organização e da sua atividade, é bastante importante para a tomada de decisão, principalmente numa ótica interna da organização, uma vez que, segundo Pires e Alves (2011), está disponível mais rapidamente que a informação financeira, o que a torna mais oportuna, sendo também um elemento fundamental para focar o controlo de gestão nas incertezas estratégicas da organização.

Como antes se referiu, tradicionalmente a informação não financeira correspondia a informação de cariz não obrigatório divulgada pelas organizações. Porém, nos tempos mais recentes, esse cariz voluntário tem vindo a alterar-se, evidenciando-se cada vez a relevância atribuída à informação não financeira e à sua divulgação aos *stakeholders*. Tal ficou patente na publicação da Diretiva n.º 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, e que foi transposta para a ordem jurídica nacional através do Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de junho, tendo produzido alterações no CSC. Este diploma veio determinar a obrigatoriedade da apresentação de informação não financeira por parte das grandes empresas, consideradas entidades de interesse público e que possuam em média mais de 500 trabalhadores, referindo que “A responsabilidade social das empresas, demonstrada através da divulgação de informações não financeiras relativas às áreas sociais, ambientais e de governo societário, contribui decisivamente para a análise do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade, para a identificação dos riscos de sustentabilidade das mesmas e para o reforço da confiança dos investidores e dos consumidores.”.

No entanto, dado que a grande maioria do tecido empresarial em Portugal é composto por micro, pequenas e médias empresas, apesar da informação não financeira ser bastante importante, as organizações demonstram alguma relutância na sua divulgação, devido a recearem que a informação divulgada possa ser utilizada com interesses contrários aos seus, prejudicando-as; que a partilha de informação estratégica possa colocar em risco o seu sucesso; e devido à relação custo benefício associado à preparação e divulgação de informação adicional (Pires e Rodrigues, 2018). Apesar dos receios e preocupações das organizações associados à divulgação de informação não financeira, tal não implica que a mesma não seja produzida e utilizada pela organização internamente. As empresas recorrem à contabilidade de gestão e ao controlo de gestão

para obtenção de informação não financeira que lhes permita ter uma perceção atualizada, precisa e oportuna, não só para apoiar os processos de decisão, mas também de forma a manterem-se competitivas.

Nesse seguimento, Pires e Alves (2011) realizaram um estudo com o objetivo de analisar a relevância atribuída à informação financeira e não financeira na tomada de decisão, assim como a relação entre a incerteza da envolvente e a utilização de informação contabilística. Este estudo foi realizado a grandes empresas da indústria transformadora que operam em Portugal. Os autores referem que, a uma maior incerteza do ambiente, é dada uma maior utilidade à informação não financeira, uma vez que a informação financeira é considerada por vários autores como sendo demasiado agregada e pouco oportuna, o que a torna insuficiente e pouco relevante em situações de incerteza. O estudo, apesar de evidenciar que em circunstâncias de elevada incerteza a informação não financeira é mais relevante que a informação financeira, concluiu que uma não substitui a outra, uma vez que a primeira complementa a segunda, sendo ambas utilizadas em conjunto em diversas situações. É possível observar uma complementaridade entre estes dois tipos de informação no relatório de gestão, ao apresentar num único documento informação financeira e não financeira de responsabilidade social (Faria, 2017), assim como no *balanced scorecard*, que fornece aos gestores uma visão global do desempenho da organização ao contemplar informação financeira e não financeira.

Noutra ótica, encontra-se o estudo de Theriou (2015) que incidiu nas grandes empresas gregas e teve por objetivo analisar se as informações financeiras e não financeiras são de igual importância nas atividades de desenvolvimento e implementação de estratégias utilizadas na prática, assim como, se tais atividades detêm processos estruturados formais. O autor concluiu que, apesar de tanto as informações financeiras e não financeiras serem consideradas igualmente importantes para o desenvolvimento e a implementação da estratégia, as empresas analisadas atribuíram maior importância às informações financeiras aquando da implementação da estratégia.

Comparando os estudos de Theriou (2015) e Pires e Alves (2011), ambos atribuem importância similar aos dois tipos de informação, contudo, para a implementação estratégica a informação financeira apresenta uma maior relevância, enquanto num ambiente de maior incerteza, essa relevância é atribuída à informação não financeira.

Note-se, porém, que os estudos foram realizados em países diferentes (i.e., Grécia e Portugal), podendo o fator cultural conduzir eventualmente à divergência nos resultados. Em suma, a informação produzida e utilizada pelas organizações deve possuir várias características, nomeadamente, expor uma imagem verdadeira, fiável e clara da organização e dos seus negócios, devendo ainda ser relevante, útil e oportuna, e permitindo apoiar a gestão no planeamento e monitorização do desempenho, assim como na tomada de decisões, e na resposta aos desafios do dia a dia. Saliente-se que, tal como refere Gouveia, Fernandes e Gonçalves (2015), os gestores que possuem uma melhor informação, tomam melhores decisões.

1.2 Gestão da informação e tomada de decisão

Após a exposição dos diferentes tipos de informação produzidos e divulgados pelas entidades, torna-se relevante analisar como é que os mesmos são geridos e utilizados pela gestão para o seu processo de tomada de decisão. A informação, no seu todo, é um elemento sem o qual não é possível a tomada de decisão, sendo que, como já foi referido, a informação financeira não substitui a informação não financeira, e vice-versa, uma vez que ambas se complementam. A tomada de decisão tem de ter em consideração as incertezas do ambiente, assim como os vários riscos associados a cada decisão (Cândido, Valentim e Contani, 2005), o que a torna num processo de elevada importância e responsabilidade.

Nas organizações é produzida e adquirida constantemente nova informação e, dado o importante recurso que esta representa, deve ser gerida adequadamente, sendo este o principal objetivo da gestão da informação (Silva e Tomaél, 2007). Zorrinho (1995, *apud in* Braga, 2000, p.4) refere que “Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão (...)”. Assim, não basta possuir informação, uma vez que esta surge da análise e tratamento de dados, tendo de posteriormente sofrer um processo de transformação e seleção para que possa ser útil para as organizações, pelo que tanto a informação financeira, como a não financeira, são resultado desse processo. Zorrinho (1991) refere ainda que a gestão da informação é uma função de nível estratégico, pelo que deve ser desempenhada num nível elevado da estrutura da organização.

Segundo Alves (2008), os documentos representam uma importante fonte de informação, no entanto, os gestores demonstram preferência no contacto direto com as pessoas para obterem informação. A mesma autora refere ainda que o modo como os gestores obtêm e utilizam a informação permite extrair duas conclusões principais:

- As necessidades dos gestores estão, por norma, associadas com as tarefas que desempenham e aos problemas que surgem no dia a dia;
- Os gestores preferem meios de comunicação verbais, privilegiando fontes pessoais, procurando criar uma rede com as suas fontes de confiança.

No seu estudo, a referida autora (Alves, 2008), em concordância com estudos prévios analisados pela mesma, verificou que os gestores têm preferência pela comunicação direta e verbal como meio de obter a informação que necessitam, apesar de terem à sua disposição documentos que contêm informação fundamental para a tomada de decisão. A informação que está contida nos documentos é também privilegiada pelos mesmos, no entanto, um dos fatores que pode contribuir para essa preferência pela comunicação direta, pode ser devido à grande quantidade de informação contida nos documentos que pode dificultar a assimilação da mesma pelos gestores (Brito e Filho, 2011).

É importante referir que existem vários fatores que influenciam a facilidade de assimilação de informação por parte dos gestores. Um deles é a experiência (Alves, 2008), levando esta autora a afirmar que a experiência adquirida ao longo dos anos permite o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e capacidades pelos gestores, como a leitura mais rápida e eficiente da informação, e uma compreensão por detrás dos valores, também mais rápida. Por seu turno, Gouveia *et al.* (2015), no estudo realizado às micro entidades em Portugal, onde analisaram a importância aferida pelos gestores à informação contabilística, concluíram que, de entre outros fatores, a formação dos gestores tem influência na utilização da informação contabilística pelos mesmos. Estes autores indicam que gestores com uma maior formação na área da contabilidade, gestão e finanças dão uma maior importância e utilidade à informação contabilística, e acreditam também que seria possível as empresas obterem melhores resultados se os gestores possuísem conhecimentos mais aprofundados nestas matérias. Santos (2016, p.19) também afirma que “a informação contabilística tem, de um modo geral, uma influência indireta na tomada de decisão, conferindo ao gestor um conhecimento pessoal e aprofundado da empresa, o que lhe permite desenvolver a sua capacidade de tomar

melhores decisões”. Assim, a experiência profissional dos gestores e uma formação adequada na área são fatores que influenciam diretamente o seu desempenho, permitindo uma fácil e eficaz assimilação da informação, contribuindo para um melhor processo de tomada de decisão.

Neste seguimento, Santos (2016) afirma que, quanto à tomada de decisão, existem decisões triviais e fáceis de tomar, mas, na maioria das vezes, trata-se de um procedimento complexo, lento e rodeado de incertezas, tornando-se um processo de elevada importância para as empresas. Em concordância, Theriou (2015) considera igualmente que o processo de tomada de decisão e implementação é complexo, assim como dinâmico e multifacetado. Fernandes e Sampaio (2006, p. 6) referem que “O processo de tomada de decisão sugere a perspetiva da escolha. As escolhas ajustam-se entre oportunidades (externas e objetivas) e desejos (internos e subjetivos), isto é, o que as pessoas podem fazer e o que elas querem fazer.”. Estes autores querem assim realçar que os gestores têm de tomar decisões num ambiente incerto e em constante alteração, pelo que pode ocorrer que estes não possuam a informação necessária para a tomada de decisão, uma vez que, segundo Brito e Filho (2011, p.110) “nem tudo o que é obtido é relevante, ou nem tudo o que se pede é conhecido”. A informação, apesar de fundamental para a tomada de decisão, por vezes pode não ser relevante, suficiente ou apropriada para apoiar o gestor.

Alves (2008), no estudo sobre a utilização de informação contabilística no processo de tomada de decisão dos dirigentes de grandes empresas industriais portuguesas, anteriormente referido, considerou, na sua análise, apenas dois tipos de decisões, nomeadamente decisões estratégicas e decisões de rotina. Os resultados que obteve indicam que, tanto nas decisões estratégicas como nas decisões de rotina, a informação contabilística é utilizada pela maioria dos dirigentes, sendo esta solicitada propositadamente nas decisões estratégicas, enquanto que relativamente às decisões de rotina a maioria da informação utilizada encontra-se regularmente disponível. Assim, ao ser solicitada mais informação para além da disponível relativamente às decisões estratégicas, é possível concluir que as mesmas têm associada uma maior complexidade que as decisões de rotina, e que, como tal, podem representar um papel de maior relevância para os gestores no futuro das empresas, uma vez que estes têm a necessidade de obter mais informação para a tomada da decisão.

Relativamente ao tipo de decisões tomadas pelos gestores, Cândido *et al.* (2005) também identificam dois tipos diferentes: decisões rotineiras e decisões não rotineiras. Os autores distinguem as decisões rotineiras como sendo um resultado de ações previsíveis, e que já ocorreram anteriormente, pelo que podem ser resolvidas mais facilmente; enquanto as decisões não rotineiras, necessitam de um maior empenho e compreensão por parte dos gestores devido à sua singularidade.

Cândido *et al.* (2005), referem que, para apoiar o processo de tomada de decisão, é indispensável a utilização de ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, que contribuam para uma utilização e seleção mais apropriada da mesma. Os autores afirmam também que “A gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas.” (Cândido *et al.*, 2005, p.1). É possível verificar assim, que a gestão da informação e a tomada de decisão estão diretamente relacionadas com a estratégia das organizações. Esta relação é também evidenciada por Theriou (2015), ao afirmar que a estratégia é conscientemente identificada, proativa e formulada antes das decisões e ações serem tomadas, pelo que tal implica que ocorra primeiramente uma gestão e um planeamento estratégico, assim como o tratamento adequado da informação organizacional.

1.3 Gestão e planeamento estratégico

A gestão empresarial ocorre num ambiente competitivo global, onde têm ocorrido grandes avanços nas tecnologias de informação e comunicação que, em conjunto com a procura crescente e uma maior exigência, tornou o processo de tomada de decisão mais complexo (Ferreira, Carlos, Asseiceiro, Viera e Vicente, 2014). Tal originou uma necessidade contínua de informação consistente, atualizada e pertinente, capaz de responder às constantes mudanças no contexto empresarial (Ferreira *et al.*, 2014), assim como também à adoção de mecanismos e instrumentos de gestão úteis e eficientes na gestão estratégica da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) indicam que a gestão estratégica é usualmente retratada como estando em redor das fases discretas da formulação, implementação e controlo. Mais recentemente, Teixeira (2014) assinala que a gestão estratégica se traduz em atos com implicações em toda a organização, fundamental para o seu funcionamento. Refere também que se preocupa “com a evolução do ambiente das

empresas e com as expectativas dos *stakeholders*” (Teixeira, 2014, p.9), dado que estes são os principais interessados com a organização, com a sua evolução e com o seu sucesso. Teixeira (2011, p.13) defende que “para alcançar o sucesso estratégico uma organização necessita de clarificar os seus objetivos, compreender o ambiente competitivo que a rodeia, avaliar os seus recursos presentes e concretizar a efetiva implementação.”. É fundamental que a informação organizacional seja gerida em favor da competitividade, de forma a poder ser utilizada estrategicamente (Silva e Tomaél, 2007).

Segundo Eker e Eker (2019), a estratégia representa um importante fator que direciona o relacionamento da organização com o ambiente, afeta a estrutura interna e os processos da organização, e aumenta assim o desempenho da empresa. A implementação de uma estratégia por parte das organizações vai, como tal, ter impacto no seu desempenho, sendo que Loureiro (2007) concluiu, da análise realizada a vários estudos sobre a aplicação do planeamento estratégico nas Pequenas e Médias Empresas (PME) e a influência que representa no desempenho das empresas, que o planeamento estratégico é um fator chave para o sucesso das organizações, afetando favoravelmente o seu nível de desempenho. Como tal, deve existir um planeamento prévio e constante da estratégia, assim como um acompanhamento das alterações que ocorrem no ambiente organizacional, de forma a garantir que os objetivos definidos são atingidos e que a estratégia é efetivamente implementada.

Azeitão e Roberto (2010) referem a importância que a gestão estratégica representa como principal fator para um alinhamento entre a eficiência operacional e o posicionamento estratégico das organizações. Estes autores, e de acordo com Porter (1996), alertam para a incapacidade que algumas organizações têm na distinção de estratégia e eficiência operacional, dado que ao aplicarem técnicas que gerem melhorias operacionais significativas, não significa que com estas tenham obtido uma vantagem competitiva sustentável. O conceito de estratégia não é simples nem estático, sendo definido por vários autores ao longo do tempo; daí existir uma complexidade e subjetividade associada ao seu entendimento, pelo que a origem da incapacidade pelas organizações na distinção entre estratégia e eficiência operacional pode ser devido à falta de compreensão e de uma definição clara de estratégia (Mainardes, Ferreira e Raposo, 2012).

Neste sentido, também Mintzberg *et al.* (1998) defendem que não existe um conceito definido de estratégia, no entanto, indicam que existem algumas áreas de concordância relativamente à sua natureza, nomeadamente, que a estratégia define uma direção, concentra esforços, define a organização e fornece consistência. Estes autores referem também a estratégia como um padrão, ou seja, que apresenta um comportamento consistente ao longo do tempo, pelo que as organizações desenvolvem planos para o futuro tendo por base esses mesmos padrões do seu passado.

Como referido anteriormente, Porter (1996) identifica a dificuldade existente das organizações na distinção entre estratégia e eficiência operacional, no entanto, são ambos fatores essenciais para que estas atinjam um desempenho superior. De acordo com Eker e Eker (2019), para a obtenção de um desempenho superior as organizações optam por adotar uma estratégia de liderança de custos, através de uma produção elevada a baixo custo em condições de mercado estáveis, ou através da implementação de uma estratégia de diferenciação, capaz de se adaptar a novas situações sob condições de mercado instáveis e rodeadas de incerteza. Porter (1996) defende assim que a eficiência operacional é conseguida através de uma melhoria contínua dos processos, ao desempenhar melhor que os concorrentes as mesmas atividades. No entanto, no caso de fracassar, pode criar uma vulnerabilidade para a empresa, pelo que deve ser conjugada com uma estratégia que permita que este melhoramento contínuo se torne mais eficaz. Também Azeitão e Roberto (2010) afirmam que, se não for associada uma visão da estratégia à eficiência operacional, esta não será suficiente para que a empresa consiga alcançar um desempenho sustentável. Para além do ambiente e do mercado em que operam, as organizações devem ter também em consideração a ótica dos clientes quando estão a estabelecer a sua estratégia, atendendo a que se focam em proporcionar aos clientes um produto/serviço de maior valor do que os concorrentes, representando assim um papel essencial na definição da estratégia.

Miranda (2013) refere que “uma definição de estratégia apenas baseada na visão, na missão e nos objetivos estratégicos da empresa não chega para atingir o sucesso e manter a empresa num nível competitivo, (...) é necessário elaborar uma boa estratégia no seio da empresa, utilizando como meio um adequado processo de controlo de gestão que permita ter sempre em atenção os fatores distintivos da empresa”. Assim, deve existir uma gestão e controlo da estratégia que permita que esta possa ser concretizada

com sucesso pela organização, garantindo que a sua competitividade se mantém e que exista criação de valor, sendo possível verificar que a ligação existente entre a estratégia e o controlo de gestão é bastante forte. Neste sentido, Naranjo-Gil (2016) refere que a implementação da estratégia depende fortemente de como os sistemas de controlo de gestão são utilizados pelos diretores executivos. Também Loureiro (2007) indica que os sistemas de controlo de gestão são elementos com um elevado peso nas práticas da organização, assim como os sistemas de gestão de desempenho, e que devem contribuir para uma implementação bem-sucedida da estratégia.

1.4 Controlo de gestão

Atualmente, o controlo de gestão representa uma ferramenta essencial nas boas práticas da gestão empresarial, assim como na criação de valor das empresas (Ilhéu, 2019). Pillot (1992, p. 46) refere que o controlo de gestão “mede, preventivamente, as consequências da estratégia perspectivada, estabelece objetivos coerentes e fornece aos quadros operacionais os meios para controlar a evolução da unidade de gestão de que são responsáveis perante a Direção Geral”. Num entendimento mais recente de controlo de gestão, Jordan, Neves e Rodrigues (2014) definem que este visa a realização e concretização dos objetivos estratégicos das organizações, devendo motivar e proporcionar instrumentos práticos de gestão a todos os responsáveis descentralizados, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e a delegação de autoridade e responsabilização. É, desta forma, possível verificar que o conceito tem vindo a evoluir, pelo que atualmente está direcionado para a estratégia das organizações.

Flamholtz e Randle (2000, *apud in* Sampaio, 2015) referem a importância que o controlo de gestão representa para o crescimento da organização ao fornecer informação aos gestores a todos os níveis da organização, libertando-os da gestão dos processos. Neste sentido, também Vasile e Ion (2019) afirmam que o controlo de gestão se trata de um sistema de comunicação e informação existente dentro de cada função de gestão e que, independentemente da natureza das atividades, envolve a definição de objetivos, medir resultados, analisar desvios e fazer correções. O controlo de gestão não está assim direcionado unicamente para um nível hierárquico de decisão, pelo que, segundo Ilhéu (2019), este faz a ligação entre o controlo estratégico (longo prazo) e o controlo operacional (curto prazo), e vice-versa. Vasile e Ion (2019) corroboram ao referir

também que o controlo de gestão garante o vínculo entre a estratégia da organização e o nível operacional.

O controlo de gestão está bastante relacionado com a estratégia da organização, pelo que é normal que um dos seus principais objetivos seja a maximização do valor daquela, surgindo daí a necessidade de deter informação financeira e não financeira. Segundo Martins (2001, p. 19), “A Contabilidade, para além das múltiplas funções a que se propõe é assim um instrumento privilegiado de suporte ao Controlo de Gestão.”. Neste sentido, os sistemas de controlo de gestão das organizações devem prever também mecanismos de controlo que garantam que a informação é verdadeira e fiável, e produzida em tempo útil.

Jordan *et al.* (2014, p. 23) referem que “Observa-se uma tendência dos sistemas de controlo de gestão serem reduzidos à dimensão financeira na forma quase exclusiva de contas de exploração previsionais e de medida de resultados reais através do sistema contabilístico”, no entanto é defendido pelos mesmos que deve ser diversificado. Por sua vez, Chenhall (2003, *apud in* Atalaia, 2015) sublinha que a definição de sistemas de controlo de gestão tem evoluído ao longo do tempo, tendo-se focado em fornecer uma maior quantidade de informação para o apoio à tomada de decisão, incluindo, para além de informação financeira, informação não financeira relacionada com os processos de produção, assim como um alargado conjunto de mecanismos de suporte à decisão.

Segundo Wigmore-Álvarez e Ruiz-Lozano (2014), a escolha de um sistema de controlo depende da estratégia da empresa e do seu tamanho, estabilidade dos processos, lançamento de novos produtos para o mercado, assim como da experiência dos gestores, referindo ainda que mudanças nos sistemas afetam a eficácia organizacional. Eker e Eker (2019) defendem que o controlo de gestão e a estratégia são elementos compatíveis, e que esta conformidade se reflete positivamente no desempenho das organizações. Esta relação é também evidenciada por Loureiro (2007), ao referir que a estratégia representa um elemento chave para o controlo de gestão, assim como para os sistemas de avaliação de desempenho. Major e Vieira (2012) indicam também que os sistemas de controlo de gestão utilizam medidas de desempenho para estabelecer a conexão entre a estratégia e os resultados organizacionais, sendo que, apesar da estratégia ser influenciada por forças externas à organização, são os sistemas de controlo de gestão que permitem alcançar os objetivos estratégicos. É importante referir

que, de acordo com Pereira e Martins (2005, p.96), “o sistema de controlo pode ser influenciado pelas características pessoais (...) e pela estrutura de poder existente na organização. Características individuais como a atitude face à descentralização, o compromisso com o sistema de controlo, a orientação para o trabalho em equipa, a capacidade de resolução de conflitos, a confiança depositada nos subordinados ou a tolerância aos erros são elementos que podem influenciar os sistemas de controlo.”. Evidenciam assim que, apesar de os sistemas de controlo de gestão permitirem que os objetivos estratégicos possam ser alcançados, estes podem ser influenciados por forças internas da organização, que devem ser tidas em consideração.

Assim, é possível verificar que o controlo de gestão abrange um conjunto de atividades e instrumentos, o qual se designa por sistema de controlo de gestão, e que deve ser adequado a cada organização e às suas características (Santos, 2010). Este autor refere ainda que deve existir primeiramente um entendimento da realidade e das necessidades de cada gestor e da empresa como um todo, pelo que apenas assim se deve gerar e implementar instrumentos de controlo de gestão. Contudo, alerta que “a conceção e implementação de um sistema de controlo de gestão é dinâmica, sendo algo que vai acontecendo com a evolução e desenvolvimento da organização e do negócio.” (Santos, 2010, p.9). Em concordância, Vasile e Ion (2019) referem que o controlo de gestão se desenvolve principalmente em tempos de dificuldades e em situações de emergência, impostas por mudanças económicas, tecnológicas e políticas, que determinam a necessidade de adaptar a organização ao ambiente externo. Assim, o sistema de controlo de gestão não se trata de um sistema estático, pelo que se vai desenvolver e progredir devido às constantes alterações do ambiente, devendo também existir uma constante adaptação por parte das empresas. Este dinamismo, noutra perspetiva, pode ser encarado como uma limitação devido à inexistência de um sistema de controlo de gestão que possa ser aplicado a uma qualquer organização (Alves, 2007).

Jordan *et al.* (2014) consideram que existem oito princípios associados ao controlo de gestão para uma correta e eficaz atuação do mesmo, nomeadamente:

1. Os instrumentos de controlo de gestão devem abranger as várias dimensões da empresa, e não apenas a financeira, uma vez que os objetivos da organização têm diversas naturezas;

2. Para o exercício do controle de gestão tem de existir descentralização das decisões, assim como delegação da autoridade e responsabilização;
3. O controle de gestão vai alinhar os interesses da organização, e das suas divisões, com a sua estratégia;
4. Os instrumentos de controle de gestão não têm como intuito único a documentação, mas sim o de atuar;
5. O controle de gestão foca-se principalmente no futuro, no entanto tem em atenção o passado;
6. O controle de gestão tem uma natureza fundamentalmente comportamental, pelo que atua mais sobre as pessoas do que sobre números;
7. Existe um sistema de recompensas e sanções integrado no controle de gestão;
8. No controle de gestão os responsáveis operacionais são mais atores de primeira linha que os controladores de gestão.

Assim, existe uma ligação direta entre os princípios enumerados acima e a definição de controle de gestão que os autores oferecem, já referida anteriormente. As empresas possuem objetivos estratégicos diversificados pelo que, do mesmo modo, devem utilizar instrumentos de controle diversos que abranjam essas diferentes áreas. Também o controle de gestão deve privilegiar a ação, e não a documentação, pelo que os seus instrumentos devem apresentar “um grau de simplicidade condicionado pelas exigências da ação e da tomada de decisão e a sua perspetiva deve ser, fundamentalmente, a quantificação dos resultados futuros.” (Jordan *et al.*, 2014, p. 25). Por último, estes princípios fazem referência também às pessoas, um elemento bastante importante, pois são os gestores descentralizados que obtêm os resultados, pelo que o controle de gestão os deve motivar, assim como também oferecer-lhes apoio na análise de resultados e na tomada de decisões.

1.5 Instrumentos de controle de gestão

Como já referido, dada a diversidade dos objetivos da empresa, também os instrumentos de controle de gestão devem ser diversificados, uma vez que estes visam o cumprimento dos objetivos das organizações, tendo assim impacto nos seus desempenhos. Segundo Jordan *et al.* (2014, p. 24), os instrumentos de controle de gestão devem ser simples,

concretos, regulares e orientados para a ação, pelo que um conjunto bem concebido permite:

- “Ter rapidamente o conhecimento do que se passou;
- Analisar com objetividade e seletividade as causas e as consequências dos acontecimentos;
- Estudar as possibilidades de ação para atingir os objetivos;
- Situar essas ações em termos de prazo de realização”.

Assim, “um controlo de gestão efetivo só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecer e a aceitar objetivos, a planear a forma de os alcançar, a monitorizar o grau de cumprimento dos mesmos e, conseqüentemente, que permitam a sua própria avaliação de desempenho” (Silva, 2013, p.18). No entanto, apesar do controlo de gestão ser transversal a todos os níveis hierárquicos da organização, as suas necessidades não são idênticas, pelo que se torna pertinente segmentar os níveis hierárquicos da organização por categorias, uma vez que cada nível tem objetivos específicos e planos de ação diferentes (Jordan *et al.*, 2014; Silva, 2013). Deste modo, de acordo com Jordan *et al.* (2014), é possível repartir os níveis hierárquicos por três categorias, nomeadamente:

- Direção Geral: que corresponde ao órgão de gestão máximo da organização, pelo que se foca principalmente nos objetivos e resultados globais;
- Hierarquia Intermédia: é difícil de definir, mas trata-se de um grupo de responsáveis por um conjunto de áreas ou de atividades da mesma área económica ou estratégica;
- Responsáveis Operacionais: é o nível hierárquico mais baixo e o mais numeroso, onde estão incluídos diretores de subsidiárias e diversos responsáveis funcionais, como por exemplo, responsáveis de setores de produção, pelo que têm os respetivos objetivos e resultados bem definidos.

Após a segmentação por nível hierárquico dos vários intervenientes do controlo de gestão numa organização, Jordan *et al.* (2014) apresenta um conjunto de instrumentos para cada categoria: instrumentos de pilotagem, para o nível hierárquico mais elevado, que corresponde à Direção Geral; instrumentos de comportamento, para a hierarquia intermédia; e instrumentos de diálogo, direcionados para os gestores operacionais.

1.5.1 Instrumentos de pilotagem

Este conjunto de instrumentos vai permitir aos gestores fixar objetivos, planejar e monitorizar os resultados em tempo útil, sendo composto pelo plano operacional, orçamento, controlo orçamental, e *tableaux de bord* ou *balanced scorecard*. Ao fornecerem dados atuais que permitam a tomada de decisão atempada, estes instrumentos vão ter uma elevada relevância, ao permitirem o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização (Miranda, 2013). Dos quatro instrumentos que compõe os instrumentos de pilotagem, o plano operacional e o orçamento consistem em instrumentos previsionais, enquanto o controlo orçamental e os *tableaux de bord* ou *balanced scorecard* são instrumentos de acompanhamento de resultados (Jordan *et al.*, 2014).

É importante realçar que durante a conceção e implementação destes instrumentos deve existir uma convergência entre a informação mensurável e os objetivos estratégicos da organização, para que se possa verificar a sua eficácia, podendo, caso tal não se verifique, originar consequências inesperadas devido à desarticulação entre os objetivos individuais e gerais (Miranda, 2013; Santos, 2010).

Relativamente aos instrumentos de pilotagem, Jordan *et al.* (2014) refere que, associados a estes, existe ainda a análise e o plano estratégico, sendo os mesmos instrumentos de direção a montante do controlo de gestão, conforme figura 1. Como tal, a análise estratégica vai diagnosticar o ambiente que envolve a organização, e permitir assim que a Direção Geral estabeleça e formalize os objetivos e estratégias no plano estratégico, pelo que os instrumentos de controlo de gestão não intervêm até este ponto (Jordan *et al.* 2014).

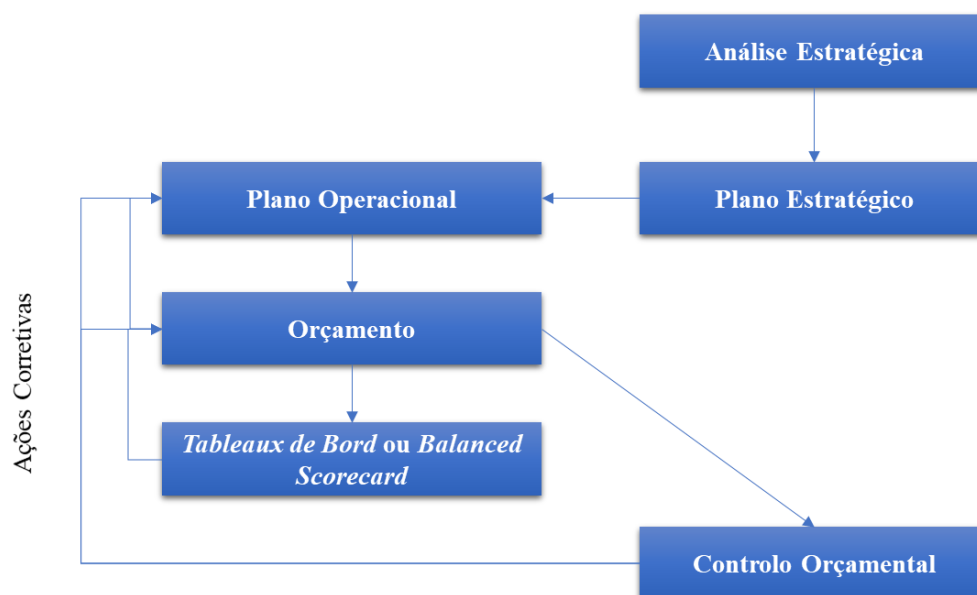


Figura 1- Instrumentos de Pilotagem

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2014, p.33)

Também é importante salientar que as empresas não possuem um plano operacional ou orçamento global, assim como não possuem um documento de controlo orçamental e *tableaux de bord* ou *balanced scorecard* únicos, uma vez que o sistema de pilotagem não deve ser centralizado na Direção Geral, pois são os diversos gestores descentralizados que gerem os resultados (Jordan *et al.*, 2014).

1.5.1.1 Plano operacional

Segundo Jordan *et al.* (2014) e Santos (2010), o plano operacional é considerado como o ponto de partida do processo de controlo de gestão, tratando-se da operacionalização da estratégia, definida previamente no plano estratégico, sendo este elaborado pelas empresas a médio prazo, normalmente para um período de três anos. O planeamento por si só não vai delinear o sucesso de uma organização, mas vai oferecer uma perspetiva antecipada dos riscos e oportunidades com que a empresa se poderá deparar (Miranda, 2013). É um instrumento previsional, que vai avaliar em que medida os objetivos estratégicos da organização são realizáveis, ao procurar soluções aceitáveis que permitam viabilizar os mesmos (Jordan *et al.*, 2014; Santos, 2010), definindo políticas comerciais, financeiras, de investimento, de produção, de recursos humanos, de marketing que conduzam à exequibilidade e ao cumprimento dos objetivos estratégicos (Miranda, 2013; Santos, 2010). Assim, dado que por norma o plano operacional

identifica os objetivos, ações e os recursos necessários para operacionalizar as atividades de cada área e nível hierárquico da empresa (Fernando, 2015), a sua definição pode envolver os gestores dos vários níveis hierárquicos, uma vez que cada um terá um melhor conhecimento da sua área de trabalho e do impacto que a estratégia definida terá em cada área (Jordan *et al.*, 2014; Fernando, 2015).

1.5.1.2 Orçamento

Após o plano operacional segue-se a fase da orçamentação, que se inicia com a definição dos objetivos a curto prazo, devendo existir uma articulação com o que já foi estabelecido previamente no plano estratégico e operacional (Jordan *et al.*, 2014).

O orçamento consiste também num instrumento previsional de pilotagem, sendo que vai operacionalizar o plano operacional, referindo-se essencialmente “à fixação dos objetivos de resultados de todas as naturezas a curto prazo e à elaboração dos planos de ação concretos de todos os setores da empresa para o próximo ano” (Jordan *et al.* 2014, p.35), sendo que desse conjunto previsional vai surgir a sua valorização financeira que servirá de referência para o controlo orçamental. Para a realização das ações e dos objetivos definidos, o plano de ação deve quantificar os recursos necessários, assim como as previsões de gastos e rendimentos associados à estratégia delineada (Fernando, 2015).

Deste modo, vai fazer com que os gestores avaliem a evolução da empresa comparativamente aos objetivos fixados, podendo ser visto como um compromisso pelos gestores operacionais para que atinjam os objetivos a que se propuseram, devendo sempre ter em atenção que os objetivos fixados devem ser reais e alcançáveis para que assim a sua concretização seja motivante (Miranda, 2013).

Para além disso, os valores económicos e financeiros também deverão estar enquadrados num calendário definido, de modo a controlarem-se os desvios não só em termos de valores como também de cumprimento dos prazos (Jordan *et al.*, 2014).

1.5.1.3 Controlo orçamental

O controlo orçamental, ao tratar-se de um instrumento de acompanhamento, vai analisar e comparar os valores realizados com os que tinham sido previamente orçamentados, e assim apurar os desvios detetados e definir a natureza das ações corretivas que

necessitam de ser realizadas (Jordan *et al.*, 2014). De acordo com Fernando (2015), o controle orçamental vai observar a evolução dos resultados económicos e financeiros, tendo por base a informação contabilística, pelo que vai evidenciar se os objetivos financeiros definidos estão a ser atingidos, e eventuais desvios. Uma vez que o controle é realizado através da análise de desvios, deve também ser percecionado como um instrumento de apoio à tomada de decisão, auxiliando a organização a atingir os objetivos que definiu, assim como a sua estratégia (Miranda, 2013).

Apesar de, teoricamente, ser um instrumento relativamente simples, de acordo com Jordan *et al.* (2014), este apresenta duas fraquezas na sua aplicação prática que o impedem de ser utilizado como um instrumento de acompanhamento eficiente, nomeadamente:

- Avalia apenas a esfera financeira dos resultados, limitando-se ao seu acompanhamento, e à realização de previsões exclusivamente em termos financeiros;
- Desta forma, é um instrumento lento devido à informação que utiliza ter origem contabilística, pelo que é necessário concluir as operações financeiras para que possa ser utilizado.

O controle orçamental tem como instrumento auxiliar a contabilidade analítica, ou de gestão, no entanto, segundo Jordan *et al.* (2014, p.36) “raramente a contabilidade analítica fornece os resultados do mês anterior num prazo inferior a 25 ou 30 dias, para além dos erros que lhe possam estar associados e ainda a sua falta de adequação às necessidades do controle de gestão, na maioria das vezes”. Dado que existe uma grande necessidade em fornecer informação à organização, útil para a tomada de decisão e no menor período possível, esta é uma grande desvantagem para este instrumento, mas que talvez através de uma melhoria dos processos internos da organização, pode ser aperfeiçoada.

De acordo com Miranda (2013, p.9) “um bom sistema de controle orçamental deve isolar o montante dos desvios por cada uma das causas e elaborar uma nova previsão anual, explicando as razões de tais desvios. Para isso, é necessário identificar as causas ou os fatores que deram origem a esses desvios, apurando a sua relevância, a fim de orientar a ação e responsabilizar os gestores”. O controle orçamental não deve assim

apenas apurar desvios, mas também as suas causas para que possa ter impacto nas ações dos responsáveis.

1.5.1.4 *Tableaux de Bord e Balanced Scorecard*

Assim como o controlo orçamental, os *tableaux de bord* e o *balanced scorecard* consistem em instrumentos de acompanhamento da gestão. De acordo com Fernando (2015), ambos os instrumentos oferecem uma visão integrada do desempenho das empresas, ao relacionarem indicadores económicos e financeiros com os resultados, em variáveis de outra natureza, que são estratégicas para o desenvolvimento sustentado.

Estes instrumentos combatem as fraquezas associada ao controlo orçamental, nomeadamente a demora associada a este, ao serem capazes de fornecer informação de forma rápida, possuírem uma diversidade de indicadores, informação essencial e sintetizada, facilitando assim a sua assimilação pelo utilizador; e permitem a análise tanto de resultados financeiros, como resultados não financeiros, como por exemplo de qualidade e produtividade (Jordan *et al*, 2014).

Devido à diversidade associada a estes instrumentos, estes são adaptáveis às necessidades específicas de cada utilizador, uma vez que utilizadores diferentes possuem necessidades de informação diferentes. Miranda (2013) refere também que estes instrumentos, ao se focarem num pequeno número de indicadores para cada área da organização, qualquer ação que seja realizada com os fatores que constam nos indicadores vai criar uma alteração nos respetivos resultados dessa área. Vão assim permitir que cada utilizador possua os indicadores mais adequados para os seus objetivos, assim como os seus meios de ação (Jordan *et al.*, 2014).

1.5.2 Outros instrumentos de controlo de gestão

Para Fernando (2015, p.23), “um dos grandes desafios que se coloca à gestão de topo é assegurar, que a empresa funcione como um todo, ou seja, que a atividade de cada responsável operacional e de cada área de trabalho, contribua para a obtenção dos objetivos organizacionais”. Como foi referido anteriormente, os instrumentos de pilotagem não devem ser centralizados na Direção Geral, quando são os gerentes descentralizados que gerem os resultados, pelo que podem surgir problemas de coordenação. Existem, assim, instrumentos de comportamento, que vão permitir alinhar

e orientar as ações e decisões dos gerentes com os objetivos da empresa e alcançar um melhor desempenho, sendo que, segundo Jordan *et al.* (2014), são utilizados neste âmbito três instrumentos:

- Definição de centros de responsabilidade, que consistem em unidades da organização onde existe um gestor responsável pelas suas atividades, e através das quais cada gestor sabe quais as suas missões, os objetivos a ser atingidos e os meios sobre os quais ele tem poder de decisão. Os centros de responsabilidade podem ser classificados como centros de custo, centros de investimento e centros de resultados, sendo que esta classificação vai orientar o comportamento dos gestores, tendo por base uma avaliação adequada do desempenho financeiro;
- Definição de critérios para avaliação de desempenho, específicos às características de cada centro de responsabilidade. Na seleção dos elementos a incluir nos critérios, é essencial que sejam apenas elementos sobre os quais os gestores possuem controlo ou têm poder para atuar e decidir, pois caso contrário os critérios não vão reconhecer o desempenho real associado a cada centro de resultados;
- Implementação de um sistema baseado em preços de transferência interna (PTI), que vai permitir valorizar as transações internas, uma vez que existem centros de custo que não fornecem os seus produtos e/ou serviços para o exterior, apenas internamente, e assim apurar um resultado para o centro de responsabilidade, e avaliar o seu desempenho.

Assim, como os instrumentos de pilotagem, os instrumentos de comportamento não devem estar centralizados na Direção Geral, mas sim envolver os gestores descentralizados para que o seu funcionamento seja mais eficiente (Jordan *et al.*, 2014).

Outros instrumentos importantes de controlo de gestão são os que estão relacionados e permitem o diálogo, que, de acordo com Jordan *et al.* (2014), está presente ao longo do processo de controlo de gestão, nomeadamente na negociação dos objetivos, na negociação dos meios a prever no plano operacional e no orçamento, na negociação de ações corretivas, entre outros. Os mesmos autores identificam aqui a existência de três instrumentos de diálogo: salas de reunião, datas de reunião e relatórios de reunião.

A Direção Geral deve transmitir claramente a todos os gestores os objetivos estratégicos da empresa, pelo que os instrumentos de diálogo são bastante importantes, uma vez que, devido à hierarquização da organização pode não existir uma fluidez na transmissão da informação (Jordan *et al.*, 2014). Também Fernando (2015, p.35) afirma neste sentido que “O sucesso dos instrumentos de controlo de gestão, está intimamente relacionado com a constante negociação e envolvimento das diferentes hierarquias e áreas de trabalho existentes na estrutura organizacional, por forma a existir a divulgação da missão e dos objetivos globais, mas também, com o alinhamento em termos de comportamento por parte de todos os gestores e colaboradores, face às ações a realizar e resultados a atingir”. Cabe assim ao controlador incentivar o diálogo aos vários gestores da empresa em cada passo do controlo de gestão, e transmitir a sua importância deste para que não seja encarado apenas como um processo burocrático (Jordan *et al.*, 2014).

2 Metodologia

Neste capítulo apresentam-se os objetivos de investigação que deram lugar a um maior desenvolvimento neste relatório de estágio, por serem aqueles que se destacaram entre as atividades desenvolvidas durante o estágio realizado no Grupo Almedina. Para alcançar esses objetivos, adotou-se como metodologia de investigação o estudo de caso, como se irá justificar neste capítulo.

2.1 Objetivos de investigação

Com este estudo, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

- Evidenciar a importância que a informação financeira e o seu tratamento tem para o controlo de gestão e para a produção de informação relevante para suporte à gestão;
- Analisar a ligação que existe entre a contabilidade e o controlo de gestão, sendo para tal também necessário compreender os sistemas de informação e de controlo de gestão adotados pela entidade em estudo e o seu funcionamento; e
- Analisar a relação e a importância da informação financeira e do tratamento contabilístico da mesma, de forma a ser utilizada como uma ferramenta de apoio à gestão da organização.

Deste modo, foi inicialmente prevista a execução de uma análise mais centrada na esfera financeira do grupo de forma a conhecer a sua estrutura e sistema contabilístico. De seguida, pretendeu-se analisar o tratamento da informação, nomeadamente a forma como esta é classificada e repartida pelos diferentes centros de custo, assim como também os mecanismos de controlo existentes para o seu correto funcionamento. Por fim, já no Departamento de Controlo de Gestão, pretendeu-se analisar o sistema de controlo de gestão existente na entidade, assim como outros mecanismos de controlo que se revelam importantes, analisando o seu funcionamento e a informação produzida para o apoio à tomada de decisão. Foi ainda efetuada uma análise ao orçamento do grupo e dos desvios detetados, assim como uma análise às ferramentas utilizadas. Após esta análise foi ainda observado o fluxo de informação existente entre o Departamento

Administrativo e Financeiro e o Departamento de Controlo de Gestão, e de que forma é que a informação produzida pela contabilidade é utilizada no controlo de gestão.

2.2 Estudo de caso

No trabalho a desenvolver, ao tratar-se de uma análise no Grupo Almedina à importância que a informação financeira e não financeira desempenha para o controlo de gestão e sobre os mecanismos de controlo existentes para garantir que a informação utilizada e produzida é fiável e útil, adotou-se como abordagem metodológica o estudo de caso.

Segundo Ponte (1994, p. 2), o estudo de caso consiste na análise qualitativa a uma entidade específica, sendo que se trata de uma investigação que “se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse.”. Assim, este é um método descritivo que evidencia a importância que pode ser obtida ao compreender procedimentos específicos, tendo por base o estudo de uma entidade no seu contexto real, sendo este um dos objetivos do trabalho a desenvolver. O autor refere também que o método de estudo de caso se trata de uma investigação de natureza empírica.

O estudo de caso tem sido utilizado de forma diferenciada pelos investigadores, no sentido de que para os investigadores qualitativos trata-se de uma abordagem metodológica teorizada, envolvendo uma reflexão profunda sobre a evidência e o seu posicionamento perante diferentes teorias; enquanto que, para os investigadores positivistas, o estudo de caso trata-se de um meio de contar uma história, ou para a identificação de assuntos relevantes e assim serem elaboradas hipóteses que possam ser testadas por métodos quantitativos (Major & Vieira, 2012). Existem vários tipos de estudos de caso, nomeadamente, estudos de caso descritivos, ilustrativos, experimentais, exploratórios e explanatórios, porém, Major e Vieira (2012) alertam que estas tipologias não são facilmente distinguíveis, uma vez que determinados estudos podem apresentar simultaneamente características das diferentes categorias, pelo que a tipificação deve atender primeiramente aos objetivos que o investigador pretende alcançar.

Para Kothari (2004), o objetivo do método de estudo de caso é na localização de fatores responsáveis pelos padrões na unidade em questão, como uma totalidade integrada, envolvendo assim uma observação detalhada à entidade em análise.

Yin (2003) refere de forma mais generalizada que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.”.

Desta forma, é possível verificar que a utilização do método de estudo de caso é o mais apropriado no trabalho desenvolvido e que se apresenta neste relatório, uma vez que este consiste na análise de dados de uma entidade (o Grupo Almedina), recorrendo a várias técnicas, como foram a observação direta, a realização de inquéritos internos e a análise de textos e documentos diversos, com o objetivo de obter uma maior compreensão sobre os sistemas de controlo de gestão e sobre a informação, financeira e não financeira, que os suportam.

3 Caracterização da entidade acolhedora

3.1 Breve história

A entidade acolhedora do estágio curricular, trata-se do Grupo Almedina, um grupo com mais de 60 anos, fundado em 1955 junto ao Arco de Almedina, na Baixa de Coimbra, por Joaquim Machado. Dada a carência de manuais académicos e à sua proximidade com o meio universitário, a empresa posicionou-se no negócio editorial, em especial na área jurídica, área com a qual é referenciada e que distinguiu a marca Almedina.

A sua sede é localizada em Coimbra, possuindo também representações em Braga, Porto, Lisboa e, internacionalmente, Brasil, com uma rede de 12 livrarias, 11 físicas e uma virtual. O Grupo tem como atividades económicas a edição, distribuição e comercialização de conteúdos de informação e culturais em vários suportes, nomeadamente livro impresso, livro eletrónico, base de dados digitais e áudio livros. Atualmente, continua a operar no setor editorial, sendo reconhecida pela sua especialidade na área do conhecimento técnico, e também na publicação de obras que contribuam para o pensamento crítico e reflexão.

Ao longo dos anos, foi expandindo e alargando as suas áreas de conhecimento, integrando agora diversas marcas, designadas por chancelas, nomeadamente: a Almedina, líder nas edições jurídicas em Portugal, editando também nas áreas de medicina, psicologia, educação, economia e ciências exatas; a Edições 70 - reconhecida pela edição de livros na área das ciências sociais e humanas; a Actual Editora - nas áreas de Economia e Gestão; a Minotauro - nas áreas da Ficção e Não Ficção para adultos e para o público infantojuvenil; e a Almedina Brasil. Possui também a ALMEDINAmais, que consiste num projeto de formação, especializada e diferenciada, que visa colocar os seus autores mais perto dos leitores; os Congressos ALMEDINA, que são uma referência no panorama jurídico em Portugal, tendo por objetivo a partilha de conhecimentos e experiências entre os oradores e congressistas; e, ainda, a BDJUR, que se trata de uma Base de Dados integrada na plataforma Almedina.net que disponibiliza legislação e outros conteúdos jurídicos. O Grupo opera no mercado de língua portuguesa, daí ter alargado a sua atuação para o Brasil, onde possui a Almedina Brasil, Ltda.

3.2 Missão, visão e valores

O Grupo Almedina tem como missão “Construir um grupo editorial sólido, assente nos nossos valores promovendo o conhecimento.”, e como visão “Somos uma fonte de conhecimento, de referência e especializado, no mundo Lusófono.”¹.

No que respeita aos valores do Grupo, estes assentam na seguinte trilogia:

- **Confiança:** construir permanentemente um clima de abertura e genuinidade que promova a eficácia da dimensão relacional dos colaboradores a nível interno e externo;
- **Melhoria Contínua:** assumir uma atitude constante de superação de expectativas, através do profissionalismo, compromisso e ambição de fazer mais e melhor;
- **Ética:** honestidade, integridade e rigor são os princípios que pautam a conduta diária.

3.3 Governo das sociedades

De acordo com Silva, Vitorino, Alves, Cunha e Monteiro (2006, p. 12), o governo das sociedades é entendido como sendo “o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência.”. Os autores referem assim que o governo das sociedades abrange mecanismos referentes à determinação e concretização da vontade da empresa, compreendendo a definição do tipo de atividades económicas a desenvolver e à sua organização operacional, assim como na tomada de decisões de financiamento dos respetivos investimentos.

O Grupo Almedina consiste numa empresa com estrutura familiar, atualmente de terceira geração, com uma gestão profissionalizada, pelo que se torna importante analisar a estrutura do seu órgão de administração e fiscalização. Segundo o artigo 278º

¹ Fonte: <http://www.grupoalmedina.net/?q=node/3>

do CSC, as sociedades anônimas podem optar por um dos três tipos das seguintes estruturas:

1. Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
2. Conselho de Administração, composto por uma Comissão de Auditoria, e um Revisor Oficial de Contas;
3. Conselho de Administração Executivo, Conselho Geral e de Supervisão e Revisor Oficial de Contas.

O Grupo Almedina adota o segundo tipo de estrutura desde abril de 2018, também conhecido como modelo de governo anglo-saxônico. Segundo Batista (2009, p.5) este modelo “é baseado e reforçado pelo comportamento orientado para o lucro, luta por sucesso, empreendedorismo e gestão.”. Visa uma separação entre a propriedade e o controle, protegendo os interesses dos acionistas minoritários, face aos acionistas majoritários que têm dimensão suficiente para exercer influência sobre a gestão (Silva *et al.*, 2006). Outra característica deste modelo de governo está na constituição do Conselho de Administração, que deve ser composto por administradores executivos e não executivos, sendo que estes últimos são externos à empresa, e devem ser independentes. Esta característica é bastante relevante, ao contribuir para um maior controle, sendo que cabe aos administradores não executivos principalmente funções de vigilância, já que a função de gestão fica na sua maior parte a cargo dos administradores executivos (Bassani, 2016).

Assim, o governo das sociedades do Grupo tem a seguinte composição:

- Conselho de Administração, composto por administradores executivos e não executivos;
- Comissão de Auditoria e Finanças;
- Comissão de Vencimentos e Nomeações;
- Comissão de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade;
- Revisor Oficial de Contas (Auditor Externo).

Na figura 3 do ponto 3.4, consta o organograma do Grupo, o qual permite observar a estrutura dos órgãos sociais e a arquitetura de governação, assim como a sua repartição interna, ao estar dividido em quatro unidades, nomeadamente: Centro de Operações

(COO); Direção de Novos Negócios; Brasil; e, Centro Corporativo. De seguida, será explicada a estrutura do Grupo com mais detalhe.

3.4 Estrutura do Grupo

O Grupo Almedina foi constituído em 2004 com uma estrutura familiar, cujo capital é integralmente detido pela família do fundador. Em termos jurídicos é constituído pela empresa Joaquim Machado, S.G.P.S., S.A., com um capital social 5.441.000,00 €, que tem por objetivo a gestão de participações sociais noutras sociedades, sendo atualmente detentora de seis entidades, nomeadamente:

- Joaquim Machado, S.A. – constituída em 1980 e tem como objeto social o comércio de livraria, papelaria, bijuteria, discoteca e edição de livros;
- Edições Almedina, S.A. – constituída em 1982 e tem como objeto social a distribuição, edição e venda de livros;
- Greenglobe - Sociedade de Gestão e Promoção Imobiliária S.A. – constituída em 1975 e tem por objeto social a gestão, administração, promoção e locação de imóveis próprios ou alheios, compra e venda de imóveis e revenda dos adquiridos para esse fim;
- Página Transparente - Unipessoal Lda – constituída em 2009, e tem por objeto social o comércio de artigos de papelaria, bijuteria, discoteca, edição e comercialização de livros;
- Setas Ligadas - Informática, Unipessoal Lda – constituída em 2009, tem por objeto social principal a investigação e desenvolvimento, programação informática, compra e venda de *software* e *hardware*, prestação de serviços de consultoria informática, e como objeto secundário comércio a retalho de livros;
- Almedina Brasil Importação, Edição e Comércio de Livros, Ltda – constituída em 2005, tem como objeto social a elaboração, representação e publicação de produtos editoriais de qualquer espécie, importação e exportação de produtos confeccionados, comercializados e/ou representados, bem como dos insumos necessários à sua produção.

A Joaquim Machado, S.G.P.S., S.A. detém 100% do capital das sociedades referidas acima, pelo que se trata da entidade dominante, como é possível observar na figura 2.



Figura 2 - Estrutura do Grupo Almedina

Fonte: Adaptado de documentos internos do Grupo Almedina

Trata-se, pois, de um Grupo com alguma dimensão, ao operar em quatro áreas de negócio distintas, nomeadamente: edição de livros; distribuição, comércio e retalho de livros; administração de imóveis; e tecnologia e programação informática. Quanto à dimensão, ao analisar as contas consolidadas do grupo é possível verificar que, segundo o Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho, este se trata de uma média entidade, uma vez que ultrapassou por dois anos consecutivos os três limites estipulados no n.º 2 do artigo 9º do diploma referido. Relativamente à tributação, este opta pela adoção do Regime Especial de Tributação dos Grupos de Sociedades (RETGS), previsto no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC).

Internamente, o Grupo Almedina está organizado pelos quatro seguintes centros:

- Direção de Novos Negócios, encarregue de assegurar que a organização tenha os recursos necessários para desenvolver produtos e serviços que se adequem à orientação estratégica do grupo;
- Brasil, que inclui a coordenação da unidade internacional focada no Brasil, pelo que é responsável pelas atividades, logística e recursos humanos dessa mesma unidade;
- Centro Corporativo, diz respeito à gestão da política de atuação do grupo e coordena a sua atividade, no que concerne a esfera económica e financeira, englobado assim as unidades de suporte, nomeadamente a Auditoria Interna,

Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Controle de Gestão, Sistemas de Informação, e Direção Financeira;

- Centro de Operações (COO), está direcionado para a operação, pelo que gere a política de atuação do Grupo e coordena a sua atividade, incorporando as unidades de negócio, nomeadamente as edições jurídicas, edições economia e gestão, e edições gerais, e as unidades funcionais, de vendas, marketing, logística, conteúdos e formatos.

No organograma representado na figura 3 é possível observar a estrutura dos órgãos sociais do Grupo Almedina, assim como os centros pelo qual está organizado internamente.

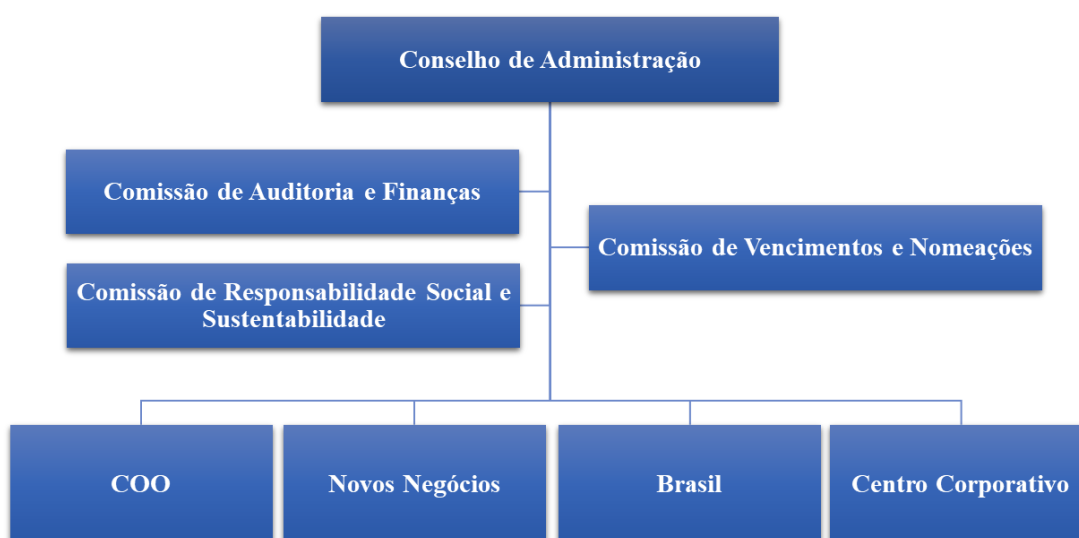


Figura 3 - Organograma do Grupo Almedina e a estrutura dos seus órgãos sociais

Fonte: Adaptado de documentos internos do Grupo Almedina

3.5 Divulgação de informação

A divulgação de informação, segundo Oliveira (2019, p.14), “pode ser entendida como a comunicação de informação por parte de uma entidade, como uma empresa, para um conjunto diversificado de *stakeholders*; essa informação pode ser quantitativa ou qualitativa, obrigatória ou voluntária, e divulgada através de canais formais ou informais”. As entidades têm o dever de prestar contas, segundo o artigo 65º do CSC, e, devem disponibilizar aos interessados, sem qualquer encargo, entre outros documentos,

uma cópia do relatório de gestão, como dispõe o artigo 70º do CSC. O relatório de gestão trata-se de um documento que integra informação de cariz financeiro e não-financeiro.

O Grupo Almedina, ao se tratar de uma entidade que aplica o SNC e efetua consolidação de contas, segundo o nº 1 do artigo 11º do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho, deverá obrigatoriamente apresentar as seguintes demonstrações financeiras:

- Balanço consolidado;
- Demonstração dos resultados por naturezas consolidada;
- Demonstração das alterações no capital próprio consolidada;
- Demonstração dos fluxos de caixa consolidada; e
- Anexo.

Facultativamente, a entidade poderá ainda apresentar a demonstração dos resultados por funções consolidada, de acordo o nº 2 do artigo 11º do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 98/2015, de 2 de junho, que é considerada uma divulgação voluntária de informação dada a sua não obrigatoriedade.

No ano 2019, relativamente à divulgação de informação financeira, o Grupo Almedina apenas apresentou informação de carácter obrigatório, nomeadamente o relatório de gestão, as respetivas demonstrações financeiras e Certificação Legal das Contas. Relativamente à informação não financeira e de carácter voluntário, o Grupo produziu o relatório de sustentabilidade, contudo, não procedeu à sua divulgação oficial. Como foi referido na revisão de literatura, as empresas estão a valorizar bastante este tipo de informação, e apesar da mesma não ser divulgada não implica que a mesma não seja produzida e utilizada pela empresa internamente.

3.6 Planeamento estratégico

Com a globalização e o aumento do ambiente competitivo, a gestão e o planeamento estratégico têm cada vez mais um papel mais relevante nas organizações, e sobre a forma como estas estruturam e se mantêm competitivas. O dever de prestar contas pode contribuir para o aumento da competitividade entre as empresas, ao apresentar, periodicamente, um meio de comparação entre as mesmas, impulsionando-as a fazer

mais e melhor que as concorrentes. Neste sentido, é relevante fazer referência que o Grupo Almedina realiza anualmente uma análise de concorrência, que engloba as empresas portuguesas que operam no mesmo setor. Possui também um plano estratégico para um período de 10 anos, atualmente para o período de 2016-2026, o qual utiliza como guia para preparar os orçamentos anuais, assim como para definir objetivos.

Está definido de forma estruturada, pretendendo destacar a informação relevante para a tomada de decisão, ao conter apenas a informação necessária e suficiente para atingir os resultados definidos, e permite que seja facilmente interpretado pelos diferentes níveis da organização. Deste modo, direciona a implementação da estratégia ao definir de forma simplificada os valores a atingir, assim como indicadores para os diferentes objetivos estratégicos. O facto de já existir um plano definido para o longo prazo vai permitir que toda a organização esteja motivada e alinhada para o cumprimento desta, assim como também vai permitir que caso sejam detetados desvios, as suas causas sejam apuradas e que o órgão de gestão possa assim tomar medidas corretivas.

Assim, o planeamento estratégico vai ser bastante importante para o controlo de gestão, uma vez que uma das responsabilidades do controlo de gestão é o apuramento de desvios entre os valores reais face aos orçamentados, assim como auxiliar a gestão de topo na realização do orçamento anual. O planeamento estratégico, ao direcionar a implementação da estratégia, é uma ferramenta utilizada na realização do orçamento para assim garantir que exista um alinhamento com a estratégia de longo prazo da organização, sendo que, para além do orçamento, o planeamento estratégico pode ser também utilizado como ferramenta de apoio ao *balanced scorecard*. Neste sentido, releva mencionar que o processo de orçamentação tem como primeira fase a análise do planeamento estratégico, de forma a garantir que este esteja contemplado nos objetivos de curto prazo, assim como tem em consideração o crescimento de mercado e as expectativas dos administradores.

3.7 Evolução do negócio

De forma a oferecer uma melhor perspetiva do Grupo e do seu negócio, e uma visão global sobre o mesmo, é importante apresentar algumas informações sobre a sua atividade e posição financeira e observar como tem evoluído nos últimos anos. Assim, da análise dos gráficos que constam nas figuras 4 e 5, é possível observar a evolução do volume de negócios e do resultado líquido do Grupo dos últimos quatro anos, em valores consolidados.

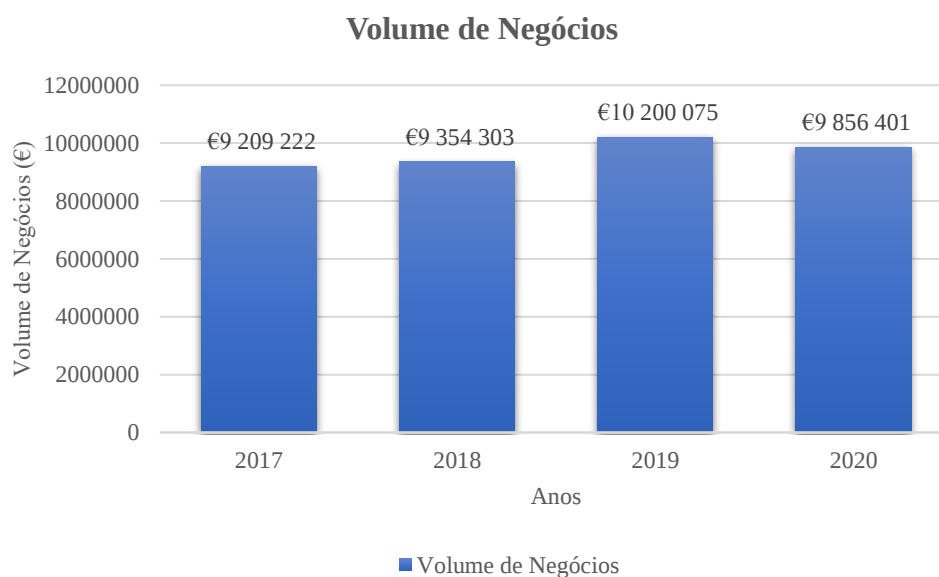


Figura 4 - Volume de Negócios

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

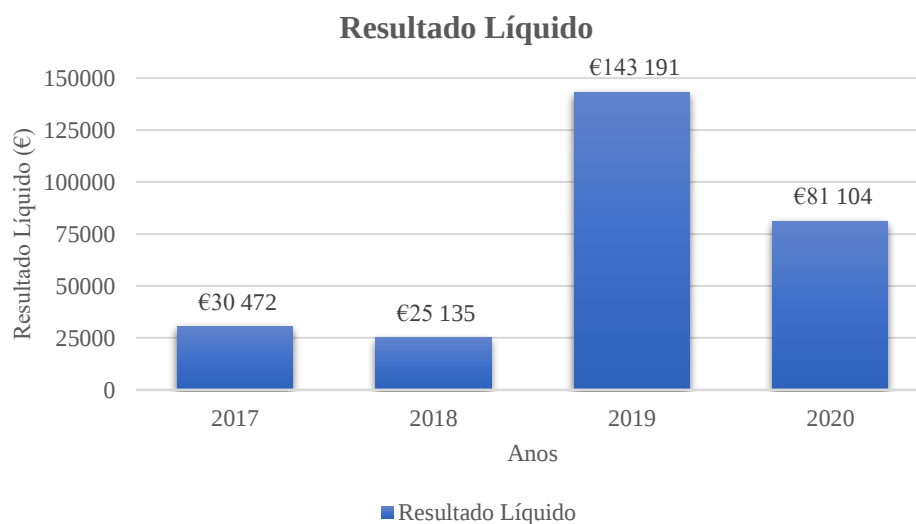


Figura 5 - Resultado Líquido

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

Como se mostra nos gráficos anteriores, de um modo geral, o Grupo evoluiu positivamente. Comparativamente a 2017 e 2018, verifica-se que o volume de negócios teve um maior crescimento em 2019, de cerca de 845 mil euros, assim como o resultado líquido que apresentou um crescimento de 470% de 2018 para 2019. Em 2020 houve um ligeiro decréscimo em relação a 2019, tanto no resultado líquido como no volume de negócios, sendo que este foi um ano atípico devido à pandemia COVID-19. Comparativamente a 2019, houve um decréscimo no volume de negócios de aproximadamente 343 mil euros, que representa uma queda de 3,37%. Já o resultado líquido diminuiu cerca de 62 mil euros relativamente a 2019, ainda assim este é bastante positivo ao comparar com os valores 2017 e 2018. Em 2020, as lojas físicas foram obrigadas a fechar temporariamente, permanecendo a loja *online* em funcionamento, pelo que o Grupo teve de se adaptar a um novo cenário. No entanto, conseguiu terminar o ano de 2020 com resultados bastantes favoráveis, acima de 2017 e 2018.

É também importante observar outros indicadores, de forma a perceber a situação económico-financeira do Grupo, como o Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos (EBITDA), Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos (EBIT), Valor Acrescentado Bruto (VAB), VAB/Trabalhador e a Autonomia Financeira.

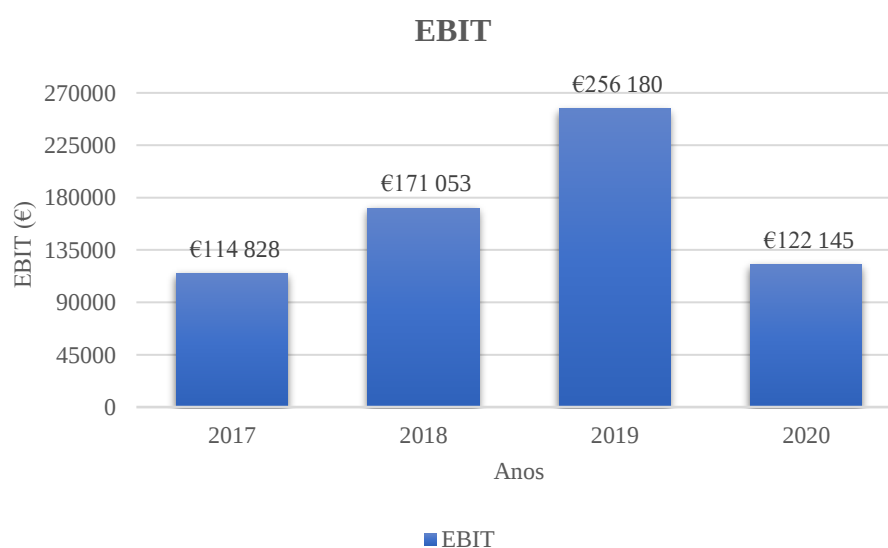


Figura 6 - EBIT

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

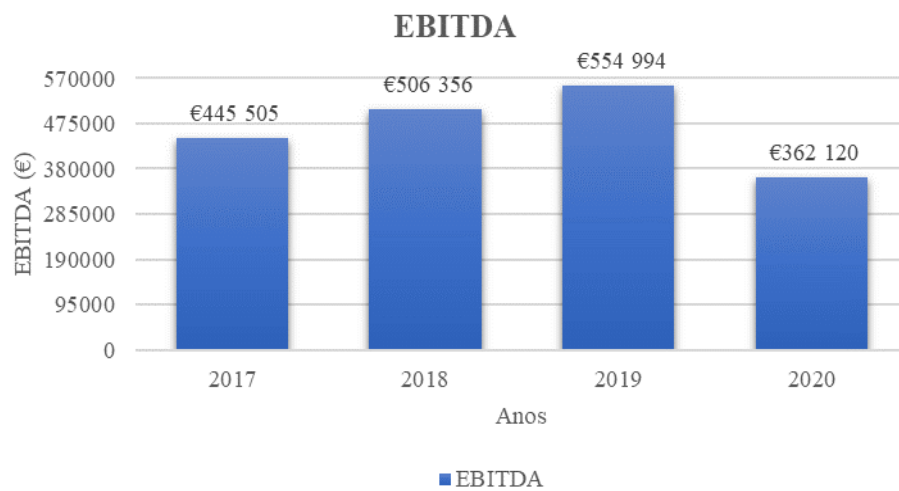


Figura 7 – EBITDA

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

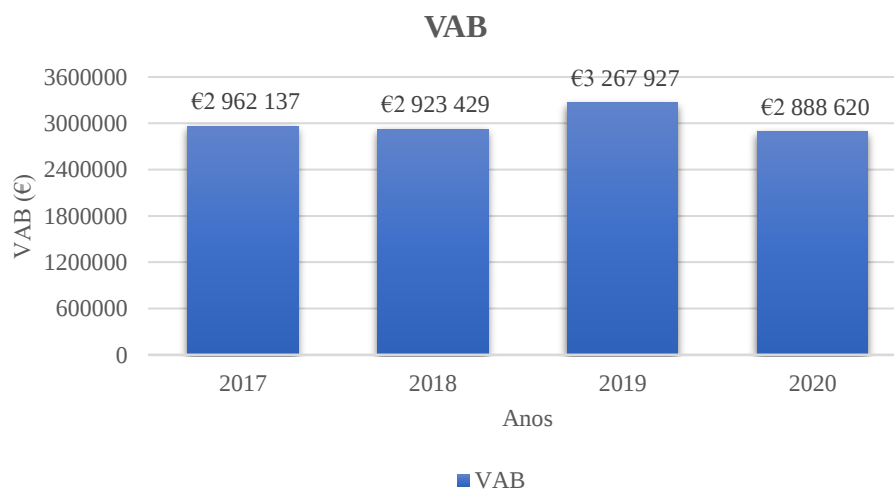


Figura 8 – VAB

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

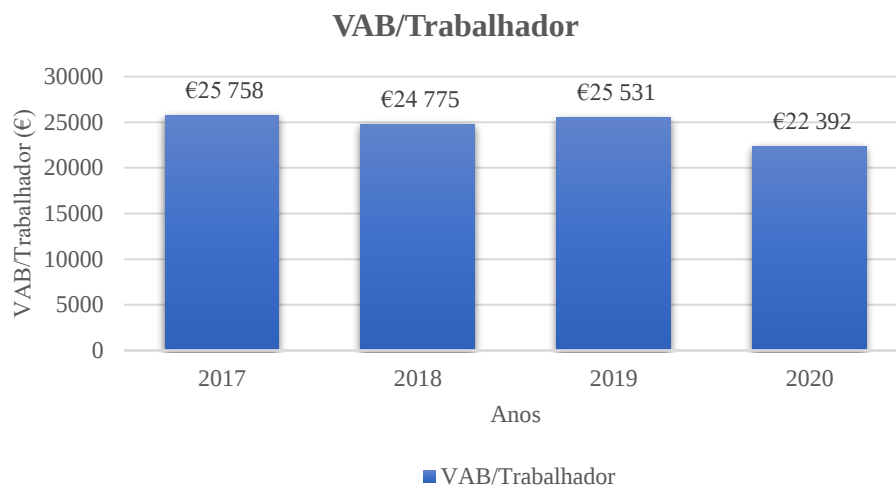


Figura 9 - VAB/Trabalhador

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

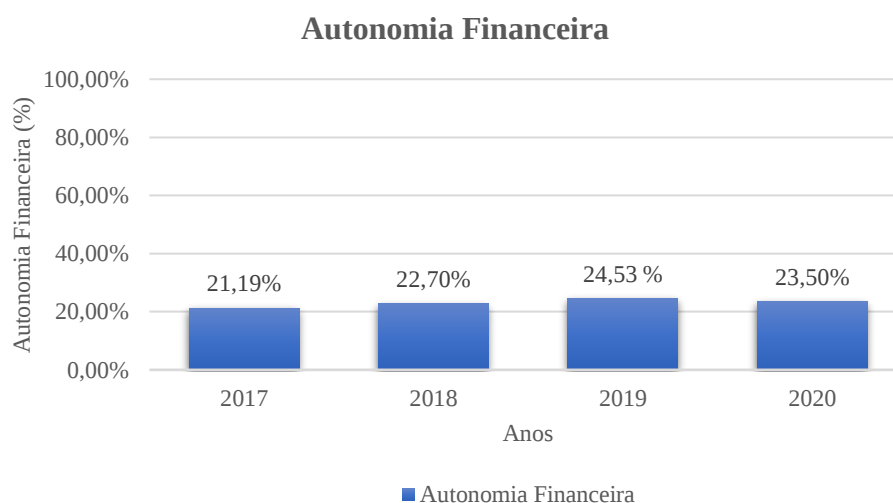


Figura 10 - Autonomia Financeira

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

O EBIT e EBITDA, que demonstram ambos o resultado operacional da empresa sem o efeito dos impostos e dos gastos e rendimentos financeiros, e no caso do EBITDA também sem o efeito das depreciações e amortizações, apresentam um crescimento gradual entre 2017 e 2019, com uma queda em 2020. Em 2020 ocorreu uma diminuição, não só das vendas e das prestações de serviços do Grupo, como também nos outros rendimentos, sendo que o valor das perdas por imparidade foi bastante mais elevado, comparativamente a 2019. Estes fatores, apesar de atenuados pela diminuição

significativa nos outros gastos e do aumento dos valores referentes a subsídios, contribuíram para esta queda do EBIT e EBITDA de 2019 para 2020. Ao comparar estes valores é possível perceber o impacto das depreciações e amortizações no resultado do Grupo, assim como o desempenho do negócio. Os gastos referentes a depreciações e amortizações, diminuiu de 2019 para 2020 cerca de 59 mil euros, sendo que, apesar desta diminuição, estes valores representaram uma queda de 52,32% no EBIT, superior à queda de 34,75% do EBITDA. Esta diferença indica assim que o peso que os gastos de depreciação e amortização representam no resultado do Grupo é mais elevado em 2020 que em 2019, apesar da diminuição significativa nestes anos. Tanto o EBITDA como o EBIT são positivos, o que é favorável ao indicar que o resultado da atividade operacional é positivo e que os gastos de depreciação e amortização não são demasiado elevados.

Relativamente ao VAB, é possível verificar que este foi mais elevado em 2019, sofrendo uma diminuição de 11,61% para 2020, indicando que o resultado produtivo obtido pelo Grupo, baixou neste período. Já o VAB/Trabalhador, que indica o valor médio que cada trabalhador contribuiu para o resultado produtivo, apresentou valores semelhantes nos anos em análise; no entanto, assim como o VAB, apresentou um ligeiro decréscimo em 2020. O número médio de trabalhadores do Grupo tem vindo a aumentar desde 2017, aumentando de 115 para 129 no período em análise, o que contribuiu para que, apesar de o VAB apresentar o valor mais elevado em 2019, o VAB/Trabalhador do Grupo foi superior em 2017.

A autonomia financeira do Grupo apresentou uma evolução positiva entre 2017 e 2019, que pode ser justificada pelo aumento gradual do capital próprio ao longo desse período. Em 2018 ocorreu também uma diminuição do ativo do Grupo, o que contribuiu igualmente para este aumento da autonomia financeira. Já em 2020, assim como nas informações sobre a sua atividade e posição financeira do Grupo analisadas, a autonomia financeira diminuiu para 23,50%, uma vez que tanto o capital próprio como o ativo aumentaram comparativamente a 2019, sendo que o ativo sofreu um aumento superior que causou este decréscimo na autonomia financeira.

Por fim, dado que o Grupo atua no setor editorial, também é relevante analisar o número de títulos editados neste período.

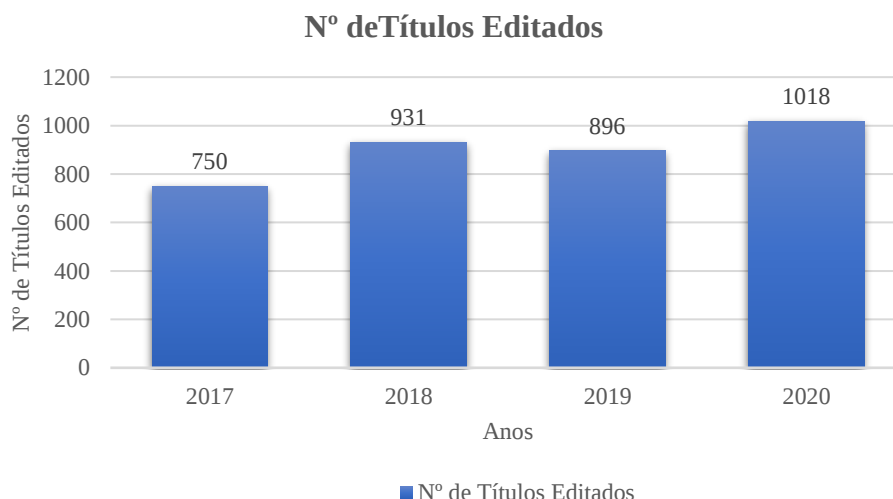


Figura 11 - Nº de Títulos Editados

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

Observando o número de títulos editados nestes anos, é possível verificar que tem vindo a aumentar gradualmente, sendo que em 2019 houve um ligeiro decréscimo relativamente a 2018. No entanto, apesar do decréscimo de títulos editados, verificou-se um crescimento do volume de negócios nesse mesmo ano. Esse crescimento foi influenciado pelo número de títulos editado, mas também pela venda de stock já existente, otimizando a gestão de *stocks*, assim como por um aumento das prestações de serviços efetuadas pelo Grupo. Já em 2020, apesar de ter sido editado um maior número de títulos, houve um decréscimo no volume de negócios, que pode ser justificado pela pandemia COVID-19, pelo que muitas das prestações de serviços previstas acabaram por não se realizar, nomeadamente congressos e ações de formação. O investimento na edição de novos títulos é bastante importante, pois é uma forma do Grupo se manter competitivo e fazer face à procura existente no mercado, devendo ser acompanhado por uma análise à saída de títulos já previamente editados e do peso que representam nas vendas, de modo a identificar tendências ou oportunidades da sua reedição.

Analisados estes dados, verifica-se que, de uma forma geral, o Grupo apresenta uma evolução favorável, tendo sofrido um decréscimo em 2020 relacionado com a pandemia COVID-19. As lojas físicas foram encerradas temporariamente, e muitas das prestações de serviços não se realizaram; no entanto, o Grupo conseguiu adaptar-se, apostando na venda *online* e nos serviços digitais, conseguindo acabar com um resultado positivo num ano excecional, cheio de desafios.

4 Atividades desenvolvidas durante o estágio

A realização do estágio no Grupo Almedina teve início a 9 de dezembro de 2019, e terminou a 28 de agosto de 2020, como já referido. Devido à crise mundial de saúde, ainda a ocorrer (pandemia COVID-19), foi declarado estado de emergência em março de 2020, o que levou à suspensão do estágio entre 13 de março e 31 de maio de 2020. É relevante salientar que, apesar do estágio ter sido retomado a 1 de junho, o Grupo continuou a operar em regime de teletrabalho, o que, de certo modo, condicionou o mesmo em algumas vertentes, uma vez que algumas das atividades tiveram de ser acompanhadas à distância, não tendo sido possível acompanhar o normal funcionamento e fluxo do Grupo durante uma grande parte do estágio.

Como o objetivo principal do estágio era analisar a relação e a importância que a informação financeira e não financeira tem para o controlo de gestão, as atividades realizadas decorreram inicialmente no Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) e foram finalizadas no Departamento de Controlo de Gestão (DCG).

4.1 Departamento Administrativo e Financeiro

O DAF tem como missão gerir a política do grupo, nomeadamente, a obtenção, aplicação e gestão de fundos, bem como coordenar as atividades relativas à informação financeira do Grupo, sendo nesta área que as análises, decisões e direcionamento dos recursos da empresa são definidos. Engloba assim duas áreas fundamentais, nomeadamente, a contabilidade e a tesouraria e cobranças.

Ao abranger a contabilidade, uma das responsabilidades do departamento consiste no tratamento e inserção da informação contabilística no sistema informático do Grupo, pelo que possui um conjunto de procedimentos e processos para que o tratamento da informação seja o melhor e o mais fiável possível. Desta forma, ir-se-á abordar a seguir alguns destes procedimentos utilizados pelo Grupo, que têm impacto direto na informação utilizada e providenciada pelo DCG, uma vez que é muito importante a compreensão dos processos existentes por detrás da informação. Antes de serem abordados é importante salientar algumas características do sistema contabilístico utilizado pelo Grupo, nomeadamente:

- É utilizado o sistema de inventário permanente, o que vai permitir fornecer informação diária sobre os *stocks*, tanto financeira como física;
- Procede-se a um fecho mensal da informação financeira, semelhante ao fecho anual de contas, que vai permitir ter uma maior certeza e fiabilidade da informação mensal que é produzida;
- O Grupo aplica o RETGS.

Uma vez que o Grupo Almedina opera com fechos mensais, é necessário que todos os departamentos e lojas cumpram os prazos para concluir as suas tarefas e responsabilidades mensais, para que assim esteja disponível toda a documentação inerente às operações contabilísticas. Cabe aos departamentos e às lojas o envio para o DAF da documentação que necessita de ser contabilizada, sendo que o mesmo é realizado várias vezes ao longo do mês. O fecho ocorre por volta do dia 10 do mês seguinte àquele a que se reporta, pelo que é necessário verificar se foi enviada toda a informação referente ao mês de fecho.

Ao adotar o fecho mensal, o Grupo tem de manter um controlo constante sobre as suas atividades e procedimentos, o que torna os processos existentes para a contabilização da informação, ainda mais importantes, de forma a garantir que todos os documentos são corretamente tratados. Deste modo, foram acompanhados os seguintes procedimentos adotados pelo DAF:

- Integração das vendas e controlo dos *Point of Sale* (POS);
- Contabilização de faturas de serviços;
- Correção de *stocks*;
- Verificação da criação de livros.

O Grupo Almedina possui o sistema integrado de gestão *Software Sage X3*, onde possui, de forma integrada, todas as informações do Grupo. No entanto, a Almedina Brasil possui um sistema de gestão distinto e separado das restantes empresas do Grupo. É no Sage X3 que são introduzidas todas as informações contabilísticas, sendo por isso uma importante fonte de informação do Grupo. O mesmo já está parametrizado, permitindo que no momento da contabilização de qualquer documento, lhe seja atribuído um centro de custo ou um *mix* de centros de custos. Esta parametrização vai proporcionando uma fácil alocação dos documentos a cada centro de custo, e a possibilidade de analisar detalhadamente todos os rendimentos e gastos associados a

cada um, o que é bastante relevante para a análise de desempenho e para o controlo de gestão.

O Grupo utiliza também outros sistemas de informação para apoiar as suas atividades, como o Sistema Eletrónico de Acompanhamento da Edição (SEAE) que, como o nome indica, contém informações mais direcionadas para uma ótica operacional, nomeadamente sobre os títulos que edita, os custos que lhes estão associados, assim como informação contratual sobre os autores.

De seguida vão ser descritos os procedimentos que foram acompanhados no DAF, e que vão ter uma relação direta com a informação produzida pelo controlo de gestão do Grupo.

4.1.1 Integração das vendas e controlo dos POS

Uma das tarefas do DAF é a integração das vendas das lojas Almedina na contabilidade que, como referido anteriormente, pertencem à Joaquim Machado, S.A.. De forma a garantir que, diariamente, os valores faturados pelas lojas são verificados e validados, este procedimento visa apurar possíveis diferenças de caixa. Pretende-se, assim, verificar se ocorrem erros de registo ou desvios de recursos, e que, caso ocorram, sejam rapidamente detetados.

Este procedimento vai reforçar a fiabilidade da informação, ao ser constantemente verificada. O mesmo inicia-se com a verificação das vendas, confrontando dois documentos:

- Relatório de Vendas - indica o valor total das vendas por loja e por POS, assim como o registo do meio de pagamento pelo qual foram efetuadas, nomeadamente em numerário, terminal de pagamento automático (TPA), cartão cliente, sendo também indicado o valor de desconto que foi acumulado em cartão cliente. Este relatório é emitido e enviado automaticamente por *email* para o DAF e para o DCG.
- Mapa Diário de Caixa - é enviado pelo gerente de cada loja por *email* para o DAF, e contém o registo de todas as entradas e saídas de dinheiro.

Com base no relatório de vendas é preenchido o ficheiro de POS, onde são apuradas as possíveis diferenças de caixa, e posteriormente disponibilizado nas pastas partilhadas na

rede interna do Grupo. Caso sejam detetadas diferenças procede-se primeiramente a uma conferência com o responsável da loja em questão, de forma a averiguar a diferença, podendo, se necessário, ser realizada uma auditoria interna ao POS da loja.

Após este apuramento, as vendas são integradas no Sage X3, assegurando que todos os movimentos resultantes dos POS são lançados na contabilidade. Este procedimento inicia-se com a integração das vendas no sistema Sage X3, sendo que estas devem ser previamente importadas para a base de dados, pelo Departamento de Sistemas de Informação (DSI) por POS. O processo de integração leva alguns minutos, sendo que as vendas são integradas por loja, às quais está previamente atribuído um centro de custo específico, permitindo que posteriormente o mesmo seja analisado e que sejam produzidas demonstrações dos resultados por centro de custo.

Após a integração estar efetuada, há talões de vendas que ficam retidos por erros e que têm de ser analisados. Os motivos que podem originar que um talão fique retido, podem estar relacionados com o facto de: um título da venda estar inativo no sistema, a data de criação do artigo não estar em conformidade, erros informáticos (trata-se com o DSI), insuficiência de *stocks*, entre outros, sendo a insuficiência de *stocks* o principal foco da análise. A insuficiência de *stock* pode ocorrer quando um talão de venda inclui artigos cuja quantidade disponível no sistema é inferior à disponível fisicamente na loja. Assim, verifica-se no Sage X3 o *stock* de cada um dos itens que compõe o talão retido, sendo que pode tratar-se de *stock* que ainda não está disponível e que deve ser atualizado, ou não existir efetivamente *stock* disponível, sendo, neste caso, enviado um *email* ao Departamento de Planeamento e Compras (DPC) e para o responsável da loja, para que analisem e deem indicação de como proceder. Por fim é realizada a verificação e validação do total de vendas por loja, onde se procede à comparação do valor total de vendas integrado, com o registado no relatório de vendas, e se procede à validação das faturas.

Como se analisará mais adiante, a fiabilidade da informação relativamente às vendas vai ser bastante relevante na produção da informação diária pelo controlo de gestão. Esta verificação constante vai reforçar a veracidade da informação utilizada e disponibilizada.

4.1.2 Contabilização de faturas de serviços

Na contabilização das faturas de serviços são consideradas todas as faturas enviadas pelos fornecedores relativas a serviços adquiridos por uma das empresas do Grupo, como sejam as referentes a eletricidade, água, transportes, seguros, rendas, entre outros. Como o Grupo efetua fechos mensais, a contabilização destas faturas deve realizar-se no mês em que se utilizou o serviço ocorreu, importando ainda que a sua contabilização se efetue no centro de custo que requisitou o serviço. Esta contabilização está facilitada devido à parametrização que existe no sistema relativa aos centros de custos e possíveis *mix*, sendo possível também atribuir o custo² a um funcionário específico, no caso dos serviços de comunicações, das despesas com combustíveis e nos mapas de despesas apresentados pelos funcionários. Antes da contabilização das faturas rececionadas, é necessário verificar se as mesmas foram validadas, e se a despesa em questão foi previamente aprovada pelo responsável hierárquico ou departamento.

Ao lançar as faturas no sistema Sage X3 é necessário que sejam preenchidos vários campos, nomeadamente: o estabelecimento; tipo de fatura; data contabilística; NIF do fornecedor; coletivo, que consiste na conta associada ao parceiro; data do documento de origem da fatura do fornecedor; nº do documento de origem da fatura do fornecedor; condições de pagamento e autoliquidação (caso se aplique). Após o preenchimento de todos os campos, é necessário verificar se os valores do documento coincidem com os valores da fatura do fornecedor, validando a mesma se tudo estiver correto, ficando assim registada na contabilidade.

O correto preenchimento destes campos é muito importante, pois vai permitir a possibilidade de analisar detalhadamente essas mesmas características. Vai permitir, por exemplo, verificar quais as condições de pagamento que são mais praticadas e para que tipo de custo; assim como, verificar numa análise por centro de custo se estão a ser imputados custos incorretos. A existência deste detalhe vai permitir que caso ocorra algum erro na contabilização, se evite que o mesmo seja repetido e possibilite a sua deteção mais rápida. Outro controlo que existe para este tipo de repartição é o controlo

² Utiliza-se o termo “custo” pois a empresa adota a denominação “centro de custo”, o mesmo sucedendo na literatura de contabilidade de gestão; ainda que a contabilidade financeira tenha adotado a denominação de gastos para os serviços e bens “consumidos” no período.

efetuado no DCG, que, ao produzir e analisar a informação por centro de custo, vai ser capaz de detetar divergências e confirmar com o DAF se as mesmas correspondem ou não a possíveis erros.

4.1.3 Correção de *stocks*

Como já referido, o Grupo possui várias empresas, e, no caso da Edições Almedina, S.A., esta possui vários armazéns, sendo que na Joaquim Machado, S.A. existem várias lojas, em que cada uma destas localizações equivale a um estabelecimento. A correção de *stocks* consiste assim num ajuste, que tanto pode ser positivo como negativo, realizado num estabelecimento específico, ao qual não está associada nenhuma compra ou venda. Visa assim retificar o *stock* existente no sistema Sage X3 para que este coincida com o *stock* físico.

A necessidade de realizar uma correção de *stock* pode ocorrer devido a diversas causas, que devem ser analisadas no momento da correção, uma vez que a forma de atuação e contabilização difere consoante a causa que originou a divergência de *stocks*. Algumas das causas para essa correção são a danificação do título, furto ou falhas na contagem dos *stocks*. Esta correção é realizada aquando da receção de um pedido de correção de *stock*.

Os pedidos de correção de *stock* são rececionados por *email* e possuem a identificação do estabelecimento a que se refere, assim como a informação do título onde realizar a correção, a quantidade, o motivo da solicitação de correção e a assinatura por parte de quem está a realizar o pedido. De seguida, realiza-se uma análise ao *stock* do título solicitado e aos seus movimentos, de forma a ser apurado se existe mesmo a necessidade de fazer a correção. Nessa análise deve ser verificado se existem movimentos anormais, sendo que, no caso de se tratar de um título que não foi editado pelo Grupo, é necessário consultar o *email* da central de compras de forma a verificar se existe alguma reclamação para o artigo em questão.

De forma a controlar as correções de *stock*, as correções de uma quantidade superior a cinco unidades têm de ser primeiramente validadas pelo Diretor Financeiro. Após a verificação e validação da correção, é necessário realizar a mesma no sistema. De seguida, processa-se o movimento de *stock* e cria-se o respetivo documento, que deve ser arquivado juntamente com o pedido de correção de *stock*.

Adicionalmente, o Grupo Almedina realiza todos os anos a contagem física de inventários em todos os seus estabelecimentos, a qual é acompanhada pelo Revisor Oficial de Contas do Grupo. Esta contagem periódica dos inventários vai permitir que haja um maior controlo sobre os *stocks* e garantir que o seu valor final é o correto. Este procedimento tem impacto, em regra, na valorização dos *stocks* de fim do período, sendo também bastante importante para analisar se existe alguma causa recorrente que esteja a originar as correções de *stocks*, anteriormente referidas, que deva ser analisada com mais detalhe, para que se possa atuar na sua resolução.

O DCG deve ter em atenção o movimento geral dos *stocks* e questionar caso detete alguma divergência significativa que necessite de especial atenção, uma vez que uma das suas responsabilidades, e que se irá analisar mais adiante, é disponibilizar informação diária sobre os *stocks* do Grupo.

4.1.4 Verificação da criação de livros

Uma vez que o Grupo atua no setor editorial, este edita vários títulos. O processo de criação dos livros editados no sistema é da responsabilidade do Departamento de Produção, sendo que cabe ao DAF verificar e validar a contabilização de todos os custos, assim como a validação dos documentos físicos rececionados e contabilizados e proceder à correção dos mesmos, caso sejam detetadas divergências. Este trabalho de verificação e correção é muito importante uma vez que, para além de ter impacto na área da tesouraria, vai ser utilizado para o cálculo dos custos de produção, e consequentemente na margem de venda de cada título.

A criação do livro no sistema informático consiste na inserção no Sage X3 dos custos diretos da produção do livro, nomeadamente: os custos da gráfica; direitos de autor; capa; paginação; revisão de texto; tradução; e digitalização. O DAF vai verificar a contabilização de todos estes custos, ou seja, se os custos estão devidamente classificados contabilisticamente e associados aos devidos fornecedores e autores. A verificação dos documentos é realizada aquando da sua receção e, no caso de existirem divergências, é necessário contactar o Departamento de Produção para que analise a situação e entre em contacto com os fornecedores.

Na criação dos livros, para além de todos os custos associados, é também preenchido um conjunto de características, nomeadamente a editora de cada título, o tipo de edição,

a coleção e a classificação da secção de cada um. O preenchimento destas características é muito importante, pois vai permitir que o DCG calcule vários indicadores e informações de carácter não financeiro relativas à produtividade, nomeadamente, se a produção está a incidir sobre alguma unidade de negócio ou secção específica, assim como se é necessária a existência de um maior controlo e negociação dos custos diretos dos títulos com os fornecedores. Caso o preenchimento desta informação falhe, vai originar divergências e pode levar a tomadas de decisão baseadas em informação incorreta.

4.2 Departamento de Controlo de Gestão

Após o acompanhamento dos processos de tratamento de informação no DAF o estágio passou de seguida a realizar-se no DCG. Como acontece com o DAF, o DCG está inserido no centro corporativo, sendo responsável pelo controlo de gestão do Grupo.

O DCG tem como missão garantir informação fiável de gestão, no que se refere ao funcionamento do grupo, fornecer toda a análise relevante e formular recomendações necessárias para o cumprimento da missão do grupo. Visa assim assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos pelo que no Grupo Almedina algumas das suas principais responsabilidades são:

- Elaboração de informação de apoio à gestão;
- Assegurar que os procedimentos contabilísticos adotados pelo Grupo estão de acordo com os aceites legal e fiscalmente;
- Elaboração de orçamentos e relatórios mensais;
- Execução da consolidação de contas³; e,
- Análise dos resultados mensais, a sua comparação com os valores orçamentados e o apuramento dos desvios detetados.

O trabalho realizado é bastante focado na análise de dados, pelo que o DCG utiliza diariamente vários sistemas de informação que visam facilitar o acesso a uma informação mais detalhada, tempestiva e fiável sobre os dados do negócio. Ao estar

³ O trabalho de realização da consolidação de contas, no Grupo Almedina incumbe ao DCG.

encarregue do controlo contabilístico do Grupo e também auxiliar, neste caso, ao nível do *reporting* financeiro, recorre aos seguintes sistemas de informação:

- *Sage Enterprise Intelligence* – consiste numa ferramenta integrada no *Software Sage X3* de reporte financeiro (*Business Intelligence* – BI), que permite a extração e agregação de dados em tempo real para o *Microsoft Excel*, para assim apoiar e facilitar a tomada de decisão;
- *Enterprise Performance Management* (EPM) – um *software* que combina ferramentas inteligentes de gestão e competências de planeamento financeiro, apoiando o reporte de informação.

Cabe ao DCG entender os mecanismos de controlo existentes na organização, assim como os processos contabilísticos que pratica, de forma a garantir que todos os dados produzidos estão corretos.

Como tal, no estágio foi realizado um acompanhamento e execução de algumas das tarefas inerentes ao DCG, que se descrevem a seguir.

4.2.1 Procedimentos diários

Uma das responsabilidades do DCG do Grupo Almedina consiste na disponibilização diária de informação relativa às vendas e aos *stocks* do grupo, incidindo no setor editorial e livreiro do Grupo, pelo que apenas abrange informação relativa à Joaquim Machado, S.A., à Edições Almedina, S.A. e à Almedina Brasil, Ltda. Relativamente às outras empresas do Grupo, esta informação é apenas produzida mensalmente.

Neste âmbito, uma das tarefas realizadas no estágio foi, para além da realização destes procedimentos, a compreensão da estrutura dos documentos produzidos diariamente, e que são os seguintes:

- Estatísticas de vendas, por empresa;
- Vendas consolidadas, por unidade de negócio;
- *Stock* consolidado, por unidade de negócio.

É importante salientar que estes ficheiros são preparados utilizando o *Microsoft Excel*, mas recorrendo ao sistema de BI *Sage Enterprise Intelligence* para agregar e distribuir a informação que se encontra no *Sage X3* pelos diferentes campos dos ficheiros. O BI dispõe de vários “cubos” de informação que agrega diariamente de forma automática,

pelo que antes de preparar qualquer um destes ficheiros é necessário verificar se a agregação diária já foi concluída. Caso ainda não tenha sido concluída, é necessário esperar que a mesma ocorra, uma vez que, apesar de ser possível preparar o ficheiro, o mesmo não ia possuir informação atualizada e completa.

Na preparação das estatísticas é também necessário ter em conta que estes ficheiros têm como fonte da informação contabilística o Sage X3, daí a importância para que toda a informação seja introduzida diariamente no sistema.

4.2.1.1 Estatísticas de Vendas

As Estatísticas de Vendas, também intituladas como Estatísticas de Vendas Diárias, visam oferecer uma visão mais aprofundada das vendas relativamente às áreas literárias / científicas que os clientes demonstram mais adesão, tanto por loja como por período temporal. Apesar de fornecerem informações diárias, são ficheiros mensais que oferecem um detalhe por cada dia do mês. Assim, ao serem atualizados diariamente, possuem também a informação acumulada do mês.

Estes mapas permitem que exista um acompanhamento diário dos objetivos e do orçamento para o período, sendo igualmente um meio de comparação com os dados relativos a períodos homólogos, e a identificação de valores discrepantes que possam requerer especial atenção. Esta informação está disponível para um número restrito de pessoas dentro da organização (disponível até ao nível dos gestores) e vai permitir que todos os seus utilizadores disponham de acesso a uma informação uniforme e fidedigna, assim como também vai reforçar um alinhamento diário com os objetivos definidos pelo Grupo (neste caso, relativamente às vendas), ao permitir uma monitorização dos valores reais que estão a ser alcançados. Assim, ao fornecer este tipo de informação, vai possibilitar a motivação de toda a organização para atingir as metas estabelecidas, assim como o alinhamento com a estratégia organizacional do Grupo. Esta informação está detalhada de diversas formas, nomeadamente:

- Por empresa: as vendas são detalhadas por livrarias, uma vez que estas são detidas pela Joaquim Machado, S.A.; pela editora, nomeadamente a Edições Almedina S.A.; e pela Almedina Brasil, LTDA;
- Por unidade de negócio: o Grupo possui cinco unidades de negócio, nomeadamente as edições jurídicas, edições de economia e gestão, edições

gerais, Brasil e retalho; no entanto, a referência à unidade de negócio apenas diz respeito às primeiras três unidades mencionadas, uma vez que o retalho engloba todas as vendas da Joaquim Machado, S.A, por esta ser a empresa do Grupo cuja atividade económica é o comércio e retalho de livros (em território nacional). A unidade de negócio Brasil engloba todas as vendas e produção realizadas pela Almedina Brasil, LTDA. As outras unidades de negócio dizem respeito ao âmbito e área científica de cada livro;

- Por canal: este detalhe é apenas realizado para as vendas da editora, uma vez que as livrarias da Joaquim Machado, S.A. são, por si mesmas, um canal de venda. Assim, é fornecida a informação sobre as vendas que a editora realiza por cada canal, nomeadamente às livrarias Almedina (canal interno), Almedina Brasil (canal interno), livreiros, hipermercados e internacional. Posteriormente, as vendas consolidadas são também detalhadas por canal.

Deste modo, o detalhe que as Estatísticas de Vendas oferecem é bastante importante, ao garantir que as necessidades de cada um dos utilizadores é satisfeita, uma vez que cada nível hierárquico tem necessidades de informações distintas; ou seja, o Diretor de Retalho necessita de informações distintas do Responsável da Unidade de Negócio Jurídico. Ao ser fornecida informação a vários utilizadores com necessidades distintas, tal vai permitir que exista um controlo mais apertado sobre a informação fornecida, assim como uma rápida deteção de possíveis erros.

Na tabela 1 identificam-se os três documentos que são preparados em *Microsoft Excel* referentes às Estatísticas de Vendas Diárias, assim como os responsáveis pela sua preparação.

Tabela 1 - Responsáveis pela Preparação das Estatísticas de Vendas Diárias

	Preparação
Estatísticas de Vendas da Editora	DCG
Estatísticas de Vendas das Livrarias	DCG
Estatísticas de Vendas da Almedina Brasil	Responsável Administrativa do Brasil

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da empresa

Estes documentos, além de permitirem um acompanhamento da evolução diária das vendas, possuem colunas com o valor mensal das vendas acumulado assim como o valor projetado para o mês, o orçamento mensal para cada unidade de negócio e

respetivo canal, e a percentagem do desvio. O valor projetado para o mês permite uma comparação com o valor orçamentado para esse mês, oferecendo uma visão do desempenho das vendas a cada dia do mês. Ou seja, a cada dia do mês é possível ver qual a projeção das vendas para a totalidade do mês, com base no valor das vendas que já foi realizado. Se o valor projetado para o mês for superior ao valor orçamentado para o mês, o desvio vai ser positivo, e se foi inferior vai ser negativo, permitindo assim aos gestores que tomem medidas corretivas atempadamente, para absorverem o desvio negativo. Os ficheiros possuem ainda outras colunas com dados referentes à média das vendas realizada, média das vendas orçamentada e média das vendas a realizar para atingir o valor do orçamento.

Apesar da informação ser extraída do Sage X3 pelo BI, é importante que a mesma seja verificada, sendo esta uma das responsabilidades do DCG. Esta verificação é realizada comparativamente com a informação de origem no Sage X3, onde é possível verificar o valor das vendas da editora, tanto diário como acumulado. Se forem detetadas divergências é necessário apurar as causas das mesmas. Tendo em conta os processos, e a sua fiabilidade, existentes no tratamento e lançamento da informação no sistema de informação integrado Sage X3, este é o que possui a informação fidedigna. Assim, se existirem diferenças entre as Estatísticas de Vendas e o Sage X3, pode ser devido a algum erro na agregação da informação pelo BI.

Os ficheiros das Estatísticas de Vendas possuem campos parametrizados com as características da informação que o BI deve devolver em cada um deles; no entanto, pode existir alguma falha, como ser criada uma nova característica, algum campo não ter sido corretamente preenchido ou alguma alteração no processo logístico, o que vai originar uma divergência entre os valores apresentados no Sage X3 e as Estatísticas de Vendas. Esta verificação é, pois, muito importante para garantir e reforçar a fiabilidade dos dados que são apresentados e utilizados no dia-a-dia pelos vários colaboradores do Grupo para as tomadas de decisão de cada um deles.

Após uma descrição mais global sobre as Estatísticas Diárias das Vendas, é importante analisar cada uma individualmente, assim como a informação que cada uma contém. Nos Anexos 1 e 2 é possível observar as Estatísticas de Vendas da Editora e das Livrarias.

a) Estatísticas de Vendas da Editora

Este ficheiro contém a informação das vendas diárias da editora, que é exibida nas linhas do ficheiro, estando detalhada por unidade de negócio, nomeadamente, jurídico, economia e gestão, e gerais, e, dentro de cada unidade de negócio, por canal. Fornece também dados sobre o número de títulos vendidos, assim como as vendas realizadas relativamente ao Almedinamais, aos Congressos, BDJUR e formulários digitais, que, como já se indicou anteriormente, são outras atividades que o Grupo realiza.

As Estatísticas de Vendas da Editora para além de oferecerem informação sobre as vendas, têm também informação relativa a *stocks* no canal de terceiros, sendo esta informação de cariz semanal. Como foi referido anteriormente, a Almedina realiza várias vendas à consignação pelo que é importante saber qual o *stock* existente em terceiros. Esta informação é introduzida manualmente, pelo que à segunda-feira de cada semana é necessário ir extrair ao Sage X3 uma listagem da valorização dos *stocks* em terceiros, com os valores unitários dos *stocks*, como é possível observar na figura 12, e colocar os valores nos respetivos campos. O Grupo possui também esta informação detalhada para alguns dos seus principais clientes, o que permite ver qual a unidade de negócio que apresenta um maior peso em cada um, e perceber a tendência do mercado. Esta informação vai apoiar o planeamento dos *stocks* e das vendas, ao identificar quais as unidades de negócio com maior afluência de cada um dos principais clientes da editora. A planificação das tiragens dos livros a editar ou a reimprimir vai permitir ter uma visão do que o mercado está a comprar, sendo também informação a ter em consideração no planeamento estratégico no âmbito das oportunidades de crescimento.

	Cliente	Nome	Editora	Loja	Quantidade	Custo
1			Actual Editora		6,00	
2			Almedina		2,00	
3			Edições 70		1,00	
4			Minotauro		4,00	
5			Actual Editora		59,00	
6			Almedina		16,00	
7			Edições 70		194,00	
8			Minotauro		76,00	
9			Almedina		15,00	
10			Actual Editora		28,00	
11			Almedina		80,00	
12			Edições 70		210,00	

Figura 12 - Extração da Valorização dos Stocks Terceiros do Sage X3

Fonte: Sistema informático do Grupo Almedina Sage X3

A realização da tarefa diária de atualização do ficheiro das Estatística de Vendas da Editora é assim composta pelas seguintes etapas:

1. Verificar que a agregação do “cubo” da contabilidade foi finalizada com sucesso;
2. Abrir o ficheiro da Estatísticas de Vendas da Editora do mês em questão, e colocar o mesmo a atualizar os dados (a atualização leva algum tempo);
3. Consultar o valor das vendas da editora no Sage X3;
4. À segunda-feira, extrair a informação do Sage X3 sobre os *stocks* na posse de terceiros e colocar no ficheiro após este ser atualizado;
5. Após a atualização do ficheiro confrontar valores com os que constam no Sage X3;
6. Criar uma versão estática do ficheiro;
7. Disponibilizar a versão estática do ficheiro nas respetivas pastas partilhadas.

b) Estatísticas de Vendas das Livrarias

As Estatísticas de Vendas das Livrarias evidenciam, nas linhas do ficheiro, as vendas por loja e, para além das lojas físicas e da loja *online* que o Grupo possui, é também apresentada informação sobre as feiras que efetua pontualmente e sobre as vendas de *Ebooks*. Dentro de cada uma é detalhado o número de vendas diárias e o seu valor, permitindo ter o valor médio de compras por cliente e por loja, informação importante

em termos de gestão de vendas, nomeadamente para a análise de vendas cruzadas, de forma a melhorar a experiência de compra do cliente, e consequentemente aumentar as vendas da empresa.

Algumas lojas possuem contador de entradas, pelo que essa informação é também apresentada nas respetivas lojas que têm esta característica, e introduzida manualmente no ficheiro. As contagens de entradas de pessoas nas lojas são consultadas nos portais fornecidos pelas empresas que instalaram os sistemas de contagem, e devem ser consultadas pelo DCG na preparação das Estatísticas de Vendas das Livrarias. Este detalhe vai oferecer uma visão da gestão operacional de cada loja.

Adicionalmente, a loja *online* tem também o detalhe do número de encomendas que é realizado por dia, e o seu valor, sendo que esta informação é, assim como as contagens de entradas, introduzida manualmente no ficheiro da informação a disponibilizar.

Relativamente às vendas, o ficheiro possui ainda o detalhe das vendas por dia, por loja, e para o período homólogo dos últimos quatro anos, o que permite uma análise comparativa pormenorizada da evolução das vendas de cada loja. Este detalhe é importante para detetar padrões e facilita a estipulação de objetivos para cada loja, assim como no processo de orçamentação. O Grupo possui um portal que permite realizar um acompanhamento em tempo real das vendas das livrarias e dos objetivos diários e mensais a atingir por cada uma delas, como é possível observar na figura 13 e 14. Na figura 14 pode ver-se a coluna “Vendas Hoje”, onde constam os valores das vendas do dia em tempo real.

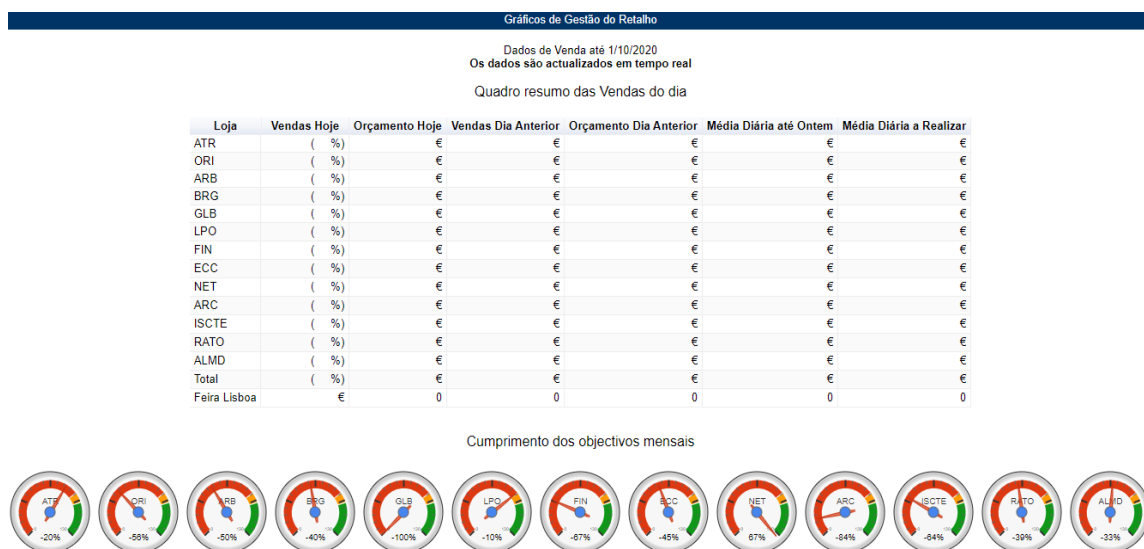


Figura 13 - Portal de Vendas das Livrarias em Tempo Real (Quadro Resumo)

Fonte: Portal de rede interna do Grupo Almedina

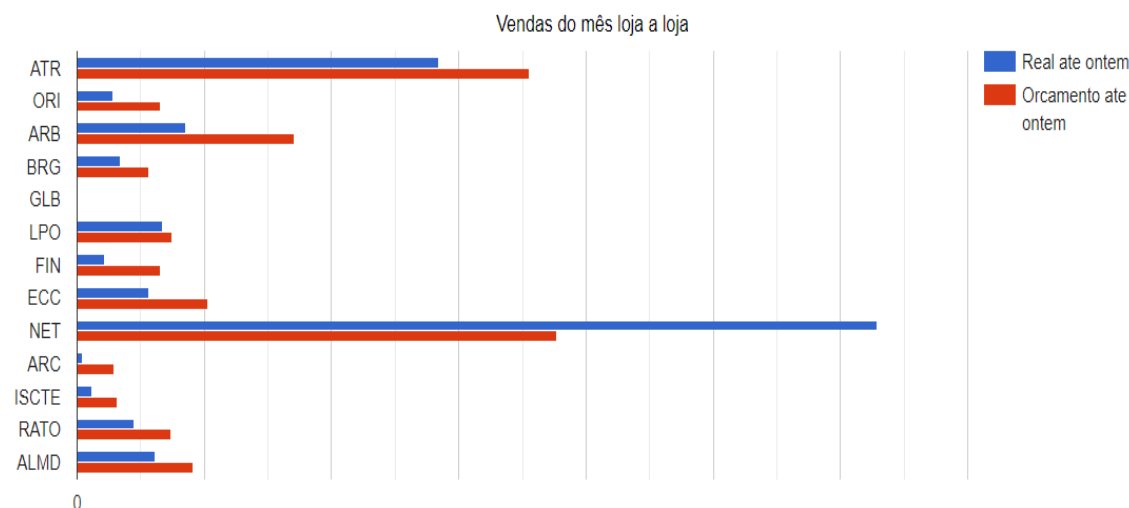


Figura 14 - Portal de Vendas das Livrarias em Tempo Real (Vendas do mês)

Fonte: Portal de rede interna do Grupo Almedina

Estes objetivos são introduzidos no portal para todos os meses, assim como calculada uma média diária de vendas (com base no número de dias que cada loja opera), pelo que deve ser atualizado todos os dias com o valor das vendas do dia anterior, para assim fornecer o valor das vendas acumulado para cada loja, incluindo o valor da loja *online*; o valor das vendas do dia anterior; e apurar desvios face ao valor orçamentado. Ao permitir que os colaboradores do Grupo, em especial os livreiros, visualizem os montantes realizados até ao momento real e os objetivos a atingir ao dia, vai motivar os mesmos para a sua concretização e também reforçar o seu alinhamento com a estratégia da organização.

Outra informação que as Estatísticas de Vendas das Livrarias fornecem é relativamente ao número de cartões cliente que é criado diariamente, assim como a evolução do número de *emails* e contactos telefónicos dos clientes disponível, sendo que a utilização da informação recolhida cumpre as disposições do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. Este tipo de informação é mais direcionado para o Departamento de Marketing, para o planeamento e divulgação de campanhas, mas também é utilizado para o planeamento dos custos associados a descontos de cartão cliente, e para a monitorização da fidelização dos clientes.

Todos os dias é enviado automaticamente por *email* para o DCG e para a responsável administrativa do DAF encarregue das vendas, os fechos de caixa de cada loja, o que permite à responsável realizar a verificação das vendas de cada loja antes de proceder à sua integração no sistema de informação integrado e proceder à atualização do “cubo”

das vendas do BI. Cabe à mesma responsável o envio de um documento resumo das vendas das livrarias do dia anterior para o DCG. Também é enviada de forma automática a informação relativa ao número de cartões cliente, *email* e SMS que o Grupo agora possui, assim como o número de encomendas da loja *online* e o valor destas.

O procedimento de realização e atualização das Estatísticas de Vendas das Livrarias consiste nas seguintes etapas:

1. Verificar que a agregação do “cubo” das vendas foi finalizada com sucesso;
2. Abrir o ficheiro da Estatísticas de Vendas das Livrarias do mês em questão, e colocar o mesmo a atualizar os dados (a atualização leva algum tempo);
3. Consultar o valor das vendas das livrarias no Sage X3, em especial os valores da loja *online*;
4. Consultar o número de entradas de pessoas nas lojas nos respetivos portais;
5. Após a atualização do ficheiro colocar o número de vendas que cada loja teve, assim como as informações relativas às encomendas da loja *online* e dos cartões clientes;
6. Atualizar novamente os dados do ficheiro;
7. Analisar os valores das vendas com o plano e verificar a posição das lojas e as tendências;
8. Criar uma versão estática do ficheiro;
9. Disponibilizar a versão estática do ficheiro nas respetivas pastas partilhadas.

c) Estatísticas de Vendas da Almedina Brasil

Como já foi referido, este ficheiro não é produzido pelo DCG, mas sim pela Responsável Administrativa do Brasil, sendo posteriormente disponibilizado pelo DCG nas respetivas pastas. Este é apresentado na moeda brasileira (reais) e possui o detalhe das vendas por livreiros, *internet*, eventos, *ebooks*, *marketplace*, autor e as vendas ao Grupo, nomeadamente à Edições Almedina, S.A. e à Joaquim Machado, S.A, assim como o respetivo número de títulos vendidos. Esta informação está também apresentada ao dia e, à semelhança das Estatísticas de Vendas das Livrarias, possui o detalhe da evolução das vendas globais ao dia no período homólogo nos últimos quatro anos.

As Estatísticas de Vendas da Almedina Brasil são relevantes para controlar, para além do valor das vendas, a saída de *stocks*, uma vez que cerca de 60% das vendas da Almedina Brasil são livros importados da Edições Almedina, S.A., sendo que a gestão de *stocks* tem um papel particularmente importante devido à distância que existe entre Portugal e o Brasil.

Para além das Estatísticas de Vendas da Almedina Brasil, a Responsável Administrativa do Brasil envia também diariamente o detalhe das vendas por produto de cada dia, onde é apresentada a informação sobre cada título vendido, nomeadamente o número de livro padrão internacional (ISBN), a designação do livro e o seu autor, a editora, a coleção a que pertence, a quantidade vendida, e o valor unitário e total de cada um. Esta informação permite, após ser tratada, ver quais as editoras com uma maior adesão e enraizamento no mercado livreiro brasileiro, assim como as unidades de negócio que têm uma melhor taxa de aceitação. Este detalhe é utilizado para a produção do ficheiro referente às Vendas Consolidadas.

4.2.1.2 Vendas Consolidadas

A elaboração do ficheiro com as vendas consolidadas inclui-se nos procedimentos diários, sendo o mesmo direccionado para a gestão de topo, e não tanto para o nível operacional. Este ficheiro vai evidenciar a informação das vendas consolidadas em valor e em quantidades, detalhada por canal e unidade de negócio, e também os preços médios de venda dos livros, por canal. Vai ainda dar a conhecer a margem bruta das vendas consolidadas, sendo possível observar a estrutura deste ficheiro no Anexo 3.

As Vendas Consolidadas, assim como as Estatísticas de Vendas, são documentos produzidos para o mês, mas que apresentam apenas a informação acumulada até ao dia anterior à data de visualização. Desta forma, o ficheiro das Vendas Consolidadas tem o detalhe dos dados já enunciados da seguinte forma:

- Mês Corrente – relativamente ao mês corrente apresenta os valores reais acumulados até à data, assim como a projecção dos valores para o mês completo, os valores orçamentados para o mês e a respetiva reprevisão (caso não tenha sido realizada nenhuma reprevisão este valor é igual ao orçamentado), e por fim o valor do desvio entre o real e o orçamentado;

- Ano Anterior – possui os dados relativamente ao período homólogo do ano anterior, o que proporciona uma visão sobre a evolução de cada canal e unidade de negócio, assim como o valor acumulado total até à data e o total anual;
- Ano Corrente – apresenta os valores reais acumulados até à data, e os valores orçamentados e reprevistos acumulados até à data. Indica também o valor orçamentado e reprevisto para o resto do ano corrente, e o valor do orçamento anual.

Como a informação das vendas da Almedina Brasil não está no sistema de informação integrado, Sage X3, esta é introduzida manualmente. A partir do ficheiro detalhado das vendas diárias que é enviado pela Responsável Administrativa do Brasil, onde consta a informação pormenorizada sobre cada título vendido, através dos seus ISBN é atribuído a cada um a respetiva unidade de negócio e, no caso dos títulos impressos no Brasil, são definidos como produção Brasil. Após esta atribuição é colocado no ficheiro das vendas consolidadas o valor total das vendas do dia e as respetivas quantidades, e o valor das vendas e quantidades por unidade de negócio e produção Brasil.

Como as vendas da Almedina Brasil são fornecidas em Reais, é necessário aplicar a taxa de câmbio, uma vez que as vendas consolidadas são apresentadas em euros. Os critérios utilizados para a conversão dos valores em moeda estrangeira para euros são os seguintes: na elaboração da informação diária das vendas é utilizada a taxa média de câmbio do mês, assim como na demonstração dos resultados; e na produção do balanço é utilizada a taxa de câmbio do último dia do mês em questão, conforme a Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) 23.

De forma mais simplificada, as fases do processo das Vendas Consolidadas é o seguinte:

1. Verificar que a agregação do “cubo” da contabilidade e das vendas foi finalizada com sucesso;
2. Abrir o ficheiro das Vendas Consolidadas, e colocar o mesmo a atualizar os dados (a atualização leva algum tempo);
3. Introduzir os dados das vendas do Brasil, em valor e quantidades, e por unidade de negócio;

4. Consultar o site do Banco de Portugal ver a taxa de câmbio média para o mês e atualizar a mesma no ficheiro;
5. Atualizar novamente os dados do ficheiro;
6. Analisar os valores das vendas por canal, nomeadamente o valor das livrarias e das editoras, e verificar se estes estão de acordo com o Sage X3;
7. Analisar os valores das vendas com o plano e verificar a posição de cada canal relativamente ao orçamento;
8. Criar uma versão estática do ficheiro;
9. Disponibilizar a versão estática do ficheiro nas respetivas pastas partilhadas.

4.2.1.3 Stock Consolidado por Unidade de Negócio

O documento referente aos *stocks* é atualizado diariamente e fornece informação sobre os *stocks* consolidados, por empresa e por unidade de negócio. No entanto, como o sistema do Brasil não está integrado com o sistema de informação que é utilizado pelas empresas portuguesas do Grupo, os *stocks* da Almedina Brasil são apenas atualizados no final do mês, e integrados no sistema de agregação de informação BI.

Este documento possui a informação dos *stocks* por mês, sendo que, ao ser atualizado diariamente, vai sempre apresentar a posição dos *stocks* até à data de visualização do mesmo. No Anexo 4 é possível observar a estrutura deste documento. A informação de *stocks* está direcionada para a gestão de *stocks*, sendo bastante utilizada pelo Departamento de Planeamento e Compras.

Deste modo é possível controlar o valor dos *stocks* em cada empresa do Grupo, o que é bastante importante posteriormente, aquando da elaboração das contas consolidadas, uma vez que é necessário anular as transações intra grupo (SNC; NCRF 15, parágrafos 15 e 16). A Edições Almedina, S.A. é a empresa do Grupo que edita os livros, que, por sua vez, vende à Almedina Brasil, LTDA e à Joaquim Machado, S.A., para que estes sejam vendidos no Brasil e nas livrarias, respetivamente. Assim, os *stocks* na Edições Almedina, S.A. estão valorizados ao preço de custo e na Almedina Brasil, LTDA e na Joaquim Machado, S.A. estão valorizados ao preço de compra, pelo que é necessário realizar uma operação de anulação da margem contida nos *stocks* do Grupo, para eliminar esta diferença das contas consolidadas. Este ficheiro vai assim fornecer o valor

dos *stocks* por empresa. É importante realçar que o Grupo adquire também *stock* a terceiros, pelo que não possui apenas produção interna.

O processo de realização e atualização diária do *Stock Consolidado* por Unidade de Negócio consiste nas seguintes etapas:

1. Verificar que a agregação do “cubo” da contabilidade foi finalizada com sucesso;
2. Abrir o ficheiro dos *Stocks Consolidados*, e colocar o mesmo a atualizar os dados (a atualização leva algum tempo);
3. Após a atualização do ficheiro verificar se os valores são congruentes;
4. Criar uma versão estática do ficheiro;
5. Disponibilizar a versão estática do ficheiro nas respetivas pastas partilhadas.

4.2.2 Procedimentos mensais

Como foi referido anteriormente, uma das responsabilidades do DCG consiste na análise dos resultados mensais, a sua comparação com valores orçamentados e o apuramento dos desvios detetados. Após a produção da informação diária que apoia tanto a gestão de topo como ao nível operacional, no final do mês é necessário que o DCG produza a informação mensal. Apesar da informação que é produzida diariamente ser principalmente de carácter financeiro, a informação mensal vai abranger a produção e os seus custos, assim como debruçar-se sobre o desempenho do mês dos vários centros de custo que o Grupo possui. Os documentos que são produzidos vão ainda para além das vendas e dos *stocks*, sendo que no decorrer do estágio foram abordados os seguintes:

- Apuramento das Imparidades de *Stocks*;
- Elaboração do Mapa de Produção Mensal;
- Sistemas de Informação para a Gestão (SIG).

Assim como nos procedimentos diários, os ficheiros a produzir mensalmente utilizam o BI para agregar a informação que consta no Sage X3, sendo sempre necessário a verificação da informação que este fornece.

4.2.2.1 Apuramento das Imparidades de Stocks

É apurado mensalmente o valor das imparidades dos *stocks* a incluir no fecho mensal que é realizado, assim como para dar indicação dos títulos a entrar em imparidade nos meses seguintes, de forma a que a gestão tome decisões sobre a política de *stocks*, sendo que estas são apuradas por unidade de negócio.

De acordo com a NCRF 18 – Inventários, parágrafo 9, “Os inventários devem ser mensurados pelo custo ou pelo valor realizável líquido (VRL), dos dois o mais baixo”, sendo o VRL o valor líquido pelo qual a empresa estima que se realize com as vendas, no seu decurso normal da atividade empresarial. Esta norma refere que quando o VRL dos inventários é inferior ao custo, ou seja, o valor do custo dos inventários não é recuperável, o custo dos inventários é reduzido para o seu VRL. No entanto, de acordo com o n.º4 do artigo 28º do Decreto-Lei n.º 2/2014, de 16 de janeiro, que produziu alterações no CIRC, indica que “Para os sujeitos passivos que exerçam a atividade editorial, o montante anual acumulado das perdas por imparidade corresponde à perda de valor dos fundos editoriais constituídos por obras e elementos complementares, desde que tenham decorrido dois anos após a data da respetiva publicação, que para este efeito se considera coincidente com a data do depósito legal de cada edição.”. Assim, para o cálculo das imparidades de *stocks* da editora o Grupo Almedina segue o critério fiscalmente aceite, i.e., reconhece como perda em inventários o valor total dos livros em *stock* editados há 24 meses. Apesar de ser o critério fiscalmente aceite, o Grupo utiliza-o também numa perspetiva de prudência na contabilidade, uma vez que, um livro editado acima de um período de dois anos, pode ter uma aceitação menor por parte dos clientes devido, por exemplo, a alterações legislativas, que tornam os livros desatualizados. Caso ocorram vendas de livros em que já foi calculada a respetiva imparidade, a mesma é revertida e contabilizado o respetivo rendimento.

Para este cálculo a informação é extraída dos mapas de inventário que constam no Sage X3, utilizando o BI, para um ficheiro em formato *Microsoft Excel*. O critério utilizado é o ISBN de cada livro em *stock*, que permite saber a data na qual foi editado. Assim, é criada uma tabela dinâmica com as seguintes características dos livros: ISBN, *stock* à data, unidade de negócio, nome do livro, e a data da última tiragem. É utilizada a data da última tiragem, atendendo a que, no caso de existirem tiragens anteriores, estas tiveram saída e adesão pelos clientes, daí ser utilizada a data da tiragem mais recente.

O processo de apuramento das imparidades de *stocks* é assim o seguinte:

1. Extrair do Sage X3 uma listagem com o detalhe dos livros em *stock*, em formato *Microsoft Excel*;
2. Criar uma tabela dinâmica com as características relevantes dos livros em *stock*, nomeadamente ISBN, *stock* à data, unidade de negócio, nome e data da última tiragem;
3. Filtrar a tabela removendo todos os livros com a data da última tiragem posterior ao mês a que se refere o apuramento, do ano N-2;
4. Filtrar a tabela por unidade de negócio de forma a visualizar o valor da imparidade de cada uma que deve ser criado;
5. Apurar o valor da totalidade de livros em imparidade.

Este apuramento é importante uma vez que, para além de estar a fornecer informação ao DAF, vai permitir que os responsáveis de compras e unidade de negócio tenham o conhecimento sobre os *stocks*, nomeadamente o que entrou ou vai entrar em imparidade, e adotar medidas para que a existência de imparidades nos inventários seja a menor possível.

4.2.2.2 Elaboração do Mapa de Produção Mensal

A elaboração do mapa de produção mensal é bastante importante ao fornecer informação não financeira, tanto para o nível operacional como para o estratégico. Cabe ao Departamento de Produção fornecer a informação relativa à produção editorial, sendo que deve informar o DCG assim que o Mapa de Produção Operacional do mês estiver fechado, pois o DCG vai trabalhar esta informação.

O Mapa de Produção Operacional vai assim proporcionar a informação relativa à atividade e produção editorial de cada mês. Em concreto, por cada título editado no mês, informa o seguinte: a unidade de negócio, a tiragem, o número de páginas, a gráfica, a editora/chancela, o tipo de edição, a classificação e a coleção a que pertence. Neste sentido, permite apurar o custo de produção ao detalhar todos os custos incorridos por cada título editado, nomeadamente, os custos relativos a: tipografia; paginação; digitalização; direitos de autor; revisão; tradução; e capa. Vai também indicar se houve algum apoio na produção de algum dos títulos. Com estes dados, este mapa permite informar ainda o custo de produção total, o custo unitário e por página de cada título,

sendo que o valor apurado é verificado e validado com o valor que consta na contabilidade.

Outra informação que é fornecida relativamente aos títulos editados é se estes se referem a reimpressões, ou novidades e reedições. Esta classificação é importante ao permitir indicar se estão a ser produzidos mais títulos já existentes ou novidades. Foi definido para efeitos de gestão que um título é considerado novidade por um período de seis meses. Esta classificação vai possuir também uma ligação com as vendas, ao permitir analisar qual o peso de cada título, e se existe uma maior saída de títulos já existentes ou de novidades, e assim orientar o Departamento de Produção e Editorial no planeamento de produção.

Após resumir a informação, o DCG vai criar mapas resumo por unidade de negócio, onde é possível analisar o número de títulos editados por gráfica, assim como o número de páginas e os custos de cada gráfica. Vai ainda possibilitar a análise do peso que cada gráfica tem na produção, por unidade de negócio, assim como os custos por página de cada uma. O Departamento de Produção, na posse desta informação detalhada, tem a possibilidade de realizar a negociação de custos com as gráficas, e permite ainda a monitorização dos custos que são praticados por cada uma. Vai também permitir que sejam estipulados objetivos e o seu controlo. Nas figuras 15 e 16 é possível observar um extrato do Mapa de Produção Mensal.

ISBN	Título	Editora	Tipo de Edição	Classificação	Coleção	Mês de Edição	Tragem	Recepção	Tipos	páginas	Digitaliza
978972407		Almedina	Reimpressão	direito	Criminalia	Maio	25	25			
978972407		Almedina	Reimpressão	direito	Manuais Profissionais	Maio	50	50			
978972404		Almedina	Reimpressão	direito	Manuais Universitários	Maio	48	48			
978972405		Almedina	Reimpressão	direito	Manuais Universitários	Maio	25	25			
978972406		Almedina	Reimpressão	direito	Monografias	Maio	25	25			
978972406		Almedina	Reimpressão	direito	Morais Leitão	Maio	25	25			
978972407		Almedina	Reimpressão	direito	Legislação Anotada	Maio	150	155			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	Coletâneas de legislação	Maio	150	155			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	fora de coleção	Maio	100	111			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	Textos da Lei	Maio	150	150			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	Códigos Universitários	Maio	1000	1006			
978972405		Almedina	Reimpressão	direito	ideias jurídicas	Maio	25	25			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	Legislação Anotada	Maio	50	50			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	Textos da Lei	Maio	1000	1051			
978972408		Almedina	Reimpressão	direito	Casos Práticos	Maio	200	205			
978972408		Almedina	Reedição	direito	Manuais Profissionais	Maio	150	165			
978972408		Almedina	Reedição	direito	Monografias	Maio	150	165			
978972408		Almedina	Novidade	direito	Fora de Coleção	Maio	300	322			

Figura 15 - Mapa de Produção Mensal 1

Fonte: Documentos da rede interna do Grupo Almedina

A Importância da Informação Financeira e Não Financeira para o Controlo de Gestão no Grupo Almedina – Relatório de Estágio

ISBN	Tiragem	Recepção	Tipografia	paginação	Digitalização	D. Aut.	Revisão	Tradução	Capa	apoio	Outros	Custo Tit.	Custo Unidade	n.º págs.	Total de Págs.	Custo por págs.	Gráfica	Pagrador	Custo Paginação
978972407	25	25												210	5250				
978972407	50	50												178	8900				
978972404	48	48												640	30720				
978972405	25	25												584	14600				
978972406	25	25												178	4450				
978972406	25	25												464	11600				
978972407	150	155												360	55800				
978972408	150	155												454	70370				
978972408	100	111												226	25086				
978972408	150	150												588	88200				
978972408	1000	1006												1116	1122696				
978972405	25	25												104	2600				
978972408	50	50												340	17000				
978972408	1000	1051												180	189180				
978972408	200	205												416	85280				
978972408	150	165												266	43890				
978972408	150	165												274	45210				
978972408	300	322												1208	388976				

Figura 16 - Mapa de Produção Mensal 2

Fonte: Documentos da rede interna do Grupo Almedina

A realização do Mapa de Produção Mensal passa pelas seguintes fases:

1. Confirmar com a produção que o Mapa de Produção Operacional do mês está fechado;
2. Através do Mapa de Produção Operacional extrair a informação para o Mapa de Produção Mensal;
3. Validar o valor do custo total de produção com o valor que consta no Sage X3, nomeadamente na conta 31 – Compras da Edições Almedina S.A.;
4. Trabalhar os dados de forma a produzir um mapa resumo com os dados;
5. Verificar pelas fórmulas controlo do ficheiro se os dados estão corretos.

Posteriormente, esta informação vai ser utilizada para a produção do SIG de produção, onde se calculam indicadores operacionais que irão permitir monitorizar a produção editorial e os seus custos.

4.2.2.3 Sistemas de Informação de Gestão

Mensalmente, e nos primeiros dias após o fecho do mês, são produzidos vários ficheiros SIG que compõem um documento de *reporting* com a informação mensal agregada e trabalhada, com o objetivo de fornecer aos seus utilizadores os resultados e desempenho do mês. Este documento de *reporting* permite que seja realizado um acompanhamento à evolução do desempenho da empresa, não só no período mensal, mas também para o período anual que já decorreu, e comparar os dados reais que foram obtidos com os

planeados. Esta comparação com o planeado e, conseqüentemente, com a estratégia da organização, vai permitir que a gestão verifique se os objetivos estão ou não a ser cumpridos, e, caso seja necessário, tomar medidas corretivas. É, desta forma, uma importante ferramenta de gestão estratégica que permite, de uma forma rápida e intuitiva, dar a conhecer o desenvolvimento da organização.

Para além dos SIG contemplarem uma agregação da informação diária que é produzida pelo DCG, também disponibilizam informação económico-financeira, fornecendo assim uma informação mais completa e detalhada. Apresentam-se demonstrações dos resultados por cada “centro de custo”, assim como balanços e indicadores de desempenho por empresa, como o VAB por trabalhador, a rentabilidade dos capitais próprios (ROE), o valor económico adicionado (EVA), entre outros, dando a conhecer a posição financeira de cada empresa do Grupo, assim como a consolidada.

Desta forma, são elaborados vários SIG, nomeadamente SIG de Vendas, de Produção e de Gestão. São produzidos diferentes SIG de Gestão, que vão conter informação relativa às vendas, à produção, e demonstrações dos resultados por centro de custos, assim como balanços, fluxos de caixa e indicadores financeiros relevantes. Assim, são produzidos os seguintes SIG:

- SIG de Vendas Consolidado - é elaborado nos primeiros dias de cada mês, quando as vendas já foram integradas na sua totalidade no Sage X3. Fornece informação sobre o resultado das vendas do mês anterior, comparativamente com o valor orçamentado, mensal e anual, e relativamente ao período homólogo. Este documento tem por base as Vendas Consolidadas que são produzidas diariamente, pelo que são consideradas as vendas para fora do Grupo por canal. As transações intra grupo são eliminadas e são incluídos neste ficheiro os custos das vendas. Uma vez que este ficheiro apresenta dados consolidados, não apresenta dados por centro de custo. Este documento está direcionado, assim como as Vendas Consolidadas, à gestão de topo, sendo enviado por *email* aos elementos do Conselho de Administração Executivo, e posteriormente disponibilizado na respetiva pasta partilhada na rede interna do Grupo.
- SIG de Produção - é apenas realizado após o SIG de Vendas Consolidado. Engloba um conjunto de indicadores operacionais que visam dar a conhecer

o desempenho da produção. Deste modo, vai apresentar informação sobre os títulos produzidos, por unidade de negócio, detalhando as características já enunciadas aquando da elaboração do mapa mensal, e vai permitir uma comparação com os valores que estavam orçamentados e com os referentes ao período homólogo do ano anterior.

- SIG de Gestão Consolidado do Grupo - este documento consiste na informação consolidada do Grupo, que é produzida mensalmente, e que permite visualizar a posição e o desempenho económico-financeiro do Grupo ao longo do ano. É apresentado apenas o balanço e a demonstração dos resultados consolidada do Grupo, e por empresa (não apresenta por centro de custo);
- SIG de Gestão da Almedina Brasil - assim como as Estatísticas de Vendas da Almedina, é apresentado na moeda local da empresa, em reais, sendo utilizada a taxa de câmbio do último dia do mês. Apenas na informação consolidada é que estes valores são convertidos em euros. São apuradas as vendas por chancela e respetivos custos de produção;
- SIG de Gestão das Livrarias - vai disponibilizar as vendas, custos das vendas e as margens por loja e por secção. Permite visualizar as vendas e as tendências de cada loja, assim como o peso que cada secção tem por loja e nas vendas globais. Como já se referiu, vai apresentar também as demonstrações dos resultados por centro de custo, pelo que vai permitir visualizar o resultado do mês de cada um. Neste caso, os centros de custo são as lojas, permitindo observar e comparar a rentabilidade de cada loja, EBITDA, tal como a sua estrutura de custos, e dar orientações para a tomada de decisões, de forma a melhorar o desempenho económico e financeiro de cada loja. No Anexo 5 é possível observar a estrutura do SIG de Gestão das Livrarias, constando apenas com o detalhe de uma das lojas devido à extensão do documento;
- SIG de Gestão das Editoras – contém a agregação da informação produzida diariamente. Assim, para além de possuir o detalhe das vendas por unidade de negócio e por canal do mês, informa também o valor por tipo de venda, nomeadamente, o valor que foi à consignação e a firme, por unidade de negócio. Para além da informação das vendas, uma vez que os livros são

produzidos na editora, vai também oferecer dados e indicadores operacionais relativos à produção editorial.

A preparação dos SIG mencionados inicia-se logo nos primeiros dias úteis do mês seguinte, com a produção dos SIG de Vendas por empresa, nomeadamente da Edições Almedina, S.A. (Editora), da Joaquim Machado, S.A. (Livrarias), e da Almedina Brasil, LTDA. O ficheiro dos SIG de Vendas vai posteriormente originar os SIG de Gestão por empresa. Estes possuem apenas uma denominação diferente, não estando discriminados na lista acima por serem realizados imediatamente após o fim do mês e apenas fornecerem informação relativa às vendas, uma vez que ainda não foi introduzida toda a informação relativa ao período na contabilidade. Desta forma, é possível dar a conhecer rapidamente informação sobre as vendas mensais, sendo produzido o SIG de Vendas Consolidadas. Após a elaboração do SIG de Vendas, é produzido o SIG de Produção. Quando a introdução de toda a informação relativa ao mês em questão tiver sido introduzida no Sage X3, pode dar-se início aos SIG de Gestão, sendo que se inicia pelo SIG de Gestão Consolidado do Grupo, e posteriormente por empresa.

Com a produção dos SIG, finalizam-se os procedimentos mensais a realizar para a disponibilização da informação económica e financeira aos seus utilizadores para a tomada de decisões, sendo que se inicia novamente o ciclo de informação, com os procedimentos diários até ao fecho do mês seguinte.

4.3 Apreciação crítica

Após a descrição das atividades desenvolvidas no estágio, é importante realizar uma apreciação crítica sobre as mesmas, e sobre a contribuição que tiveram na análise da importância que informação, financeira e não financeira, representa para o controlo de gestão, assim como sobre o fluxo de informação do Grupo.

O Grupo Almedina possui uma organização interna que se encontra repartida de diversas formas, nomeadamente por empresa, por centro de custo e por unidade de negócio. Esta repartição permite que seja produzida informação detalhada sobre cada segmento, e assim verificar o peso que cada um deles representa no Grupo, assim como o seu alinhamento com a estratégia da organização, ao existirem também objetivos que permitem verificar o desempenho de cada área em concreto. Este detalhe de informação é possível devido à existência de um conjunto de processos para o tratamento da

informação, para que esta seja devidamente preparada. Um fator que contribuiu para que exista este detalhe de informação no Grupo é a certificação dos seus sistemas de gestão da qualidade, que reforça todos os procedimentos e sistemas de informação que o Grupo utiliza, e deste modo fortalece a fiabilidade da informação produzida.

É no DAF que ocorre o tratamento inicial da informação, sendo a mesma alocada devidamente à área a que pertence o gasto ou o rendimento, o que permite que o departamento de controlo de gestão possa produzir informação que apoie a tomada de decisão. Ao apoiar-se em vários sistemas de informação, é possível ter um fácil acesso aos dados do Grupo, permitindo também que a sua preparação pelo DCG seja mais facilitada.

Foi possível verificar que a informação produzida pelo DCG apresenta uma elevada importância para que a organização se mantenha competitiva, ao providenciar o tratamento de dados tanto de carácter financeiro como não financeiro, que permitem que a organização seja gerida de forma eficiente e eficaz. Fornece informação relevante e em tempo útil para apoiar a tomada de decisão, tanto a nível operacional como a nível estratégico, que não seria possível se não existisse toda uma cadeia de processos de tratamento da informação eficiente. Ao desempenhar as atividades no DCG, foi possível verificar a importância e o impacto que o processamento da informação no DAF tem na preparação da informação para a gestão, e dos mecanismos existentes para a deteção de irregularidades. No DCG, muitos dos mapas de informação produzidos possuem comparação com os valores orçamentados, que se encontraram detalhados, por exemplo, por centro de custo, que permitem a deteção de desvios e posterior análise dos mesmos. Por vezes, algumas das causas dos desvios nas contas analíticas são devido a uma incorreta alocação no momento do lançamento contabilístico da informação. O processamento da informação no DAF é assim extremamente importante para o controlo de gestão, pois qualquer falha tem repercussões na preparação da informação para a gestão.

Relativamente às ferramentas de gestão, grande parte da informação produzida pelo DCG recorre ao BI com extração para o *Microsoft Excel*, existindo uma verificação por parte do departamento. No entanto, como referido anteriormente, este processo pode falhar, devido a erros de agregação de dados, e demorar mais tempo na agregação devido à elevada quantidade de informação que tem de percorrer para devolver os

valores pretendidos. Estas dificuldades surgem pontualmente, mas dificultam por vezes a preparação da informação. Neste sentido, o Grupo está a introduzir a utilização do EPM, sendo esta uma ferramenta inteligente de gestão que vem colmatar algumas das falhas existentes, assim como necessidades de informação. Atualmente esta ferramenta já foi implementada, pelo que se encontra em fase de verificação, mas, de forma semelhante ao BI, vai agregar os dados que constam na contabilidade e permitir que estes sejam utilizados para fazer diversas análises. Uma das funcionalidades do EPM é que permite gerar algumas demonstrações financeiras, como a demonstração dos resultados e o balanço, e criar possíveis cenários tendo por base os dados reais existentes até à data, tornando-se uma ferramenta bastante importante para a gestão e para o apoio à decisão.

Observou-se assim que o Grupo Almedina possui uma necessidade de informação constante, pelo que através das atividades acompanhadas e desenvolvidas foi possível obter uma compreensão mais aprofundada sobre a cadeia de informação existente no Grupo, entre o DAF e o DCG, como foi referido anteriormente, e a importância que representa para o apoio à gestão, estratégica e operacional, na tomada de decisão.

CONCLUSÕES

Dispor de informação tempestiva, oportuna e fiável, é cada vez mais crucial para as empresas, uma vez que, com a globalização e o aumento da competitividade, estas necessitam de dispor de grande conhecimento sobre o seu próprio negócio, e a sua evolução em cada momento, e também sobre as suas concorrentes.

O estágio curricular realizado no Grupo Almedina pretendeu analisar a importância que a informação, financeira e não financeira, representa para o controlo de gestão, e como esta é tratada para que seja útil no apoio à gestão e à tomada de decisão. Após a conclusão do estágio e a elaboração do presente relatório é possível extrair algumas conclusões.

A informação financeira está muitas das vezes na base da informação não financeira, daí a importância do seu tratamento, o que vai permitir apurar medidas e critérios de avaliação de desempenho de diversas áreas da organização, assim como calcular custos de produção e estabelecer objetivos. É no Departamento Administrativo e Financeiro que ocorre o tratamento inicial da informação, sendo a mesma alocada devidamente à área a que pertence o gasto ou o rendimento, o que permite que o Departamento de Controlo de Gestão possa produzir informação que apoie a tomada de decisão. Deste modo, a segregação de funções existente na cadeia de tratamento e lançamento de informação, oferece uma maior segurança e fiabilidade da informação, criando assim uma base sólida para o departamento de controlo de gestão e para todos os documentos que vai produzir. Também os sistemas de informação existentes são essenciais para que toda a informação seja produzida de forma mais eficaz, eficiente e em tempo útil para a gestão, promovendo assim um fácil acesso a informação mais detalhada, tempestiva e fiável sobre os dados do negócio.

No decorrer do estágio foi possível verificar que tanto a informação financeira como a não financeira são bastante importantes para a organização, sendo que a informação não financeira tem um papel mais relevante numa ótica operacional. Ambas são utilizadas e monitorizadas na gestão diária que é realizada pelo controlo de gestão do Grupo, pelo que se pode concluir que esta é essencial para o funcionamento de qualquer organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2007). “O orçamento como limitação do controlo de gestão”. *Jornal de Contabilidade*, XXXI (366), pp. 288-292. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/1884>.
- Alves, M. D. (2008). “A contabilidade nas decisões de gestão dos dirigentes Portugueses”. *Revista Universo Contábil*, 4(3), pp. 124-137. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20084>.
- Atalaia, C. G. (2015). *Sistemas de controlo de gestão em PMEs familiares e não familiares*. Dissertação de mestrado – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/15245>.
- Azeitão, J., e Roberto, J. (2010). “O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME”. *Revista Técnicos Oficiais de Contas*, 120, pp. 57-68. Disponível em <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/2876>.
- Bassani, A. B. (2016). *O dever de cuidado dos administradores: uma perspetiva atual do governo das sociedades anónimas*. Dissertação de mestrado – ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/12562>.
- Batista, C. D. (2009). *As Variáveis Determinantes na Escolha do Modelo de Corporate Governance em Portugal*. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/56107>.
- Braga, A. (2000). “A gestão da informação”. *Revista Millenium*, 19, pp. 1-10. Disponível em <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/903>.
- Brito, A. G., e Filho, E. E. (2011). “Fontes de informação formal e informal no processo estratégico: estudo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo”. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 6(1), pp. 101-117. <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i1.871>.
- Cândido, C. A., Valentim, M. L., e Contani, M. L. (2005). “Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão”. *Revista de Ciência da Informação*, 6(3), pp. 1-16. Disponível em https://brapci.inf.br/_repositorio/2010/08/pdf_99267ae0ff_0011609.pdf.
- Cravo, M. (2014). “A relevância da informação não financeira para a tomada de decisões de investimento: uma análise qualitativa no mercado de capitais em Portugal”. *Revista Portuguesa de Contabilidade*, 15, IV, pp. 435-451. Disponível em <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1569>.
- Eker, M., e Eker, S. (2019). “Exploring the relationships between environmental uncertainty, business strategy and management control system on firm performance”. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), pp. 115-130. doi:10.20409/berj.2019.158.
- Faria, M. J. (2017). Tipos de divulgação da informação financeira e não financeira de responsabilidade social empresarial. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(spe), pp. 534-558. <https://doi.org/10.1590/1679-395159702>.

- Fernandes, V., e Sampaio, C. A. (2006). “Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local”. *RAE eletrônica*, 5(2), pp. 0-0. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482006000200002>.
- Fernando, R. H. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial: estudo de caso*. Dissertação de mestrado – Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal. Disponível em <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/9117>.
- 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.
- Gouveia, H., Fernandes, J., e Gonçalves, C. (2015). “A utilidade da contabilidade para os gestores das Microempresas”. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 16, pp. 77-105. Disponível em <https://www.occ.pt/fotos/editor2/cegmarco2015.pdf#page=77>.
- Ilhéu, C. I. (2019). *Controlo de gestão no sector do retalho aplicado às PME de cariz familiar: uma revisão sistemática da literatura*. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/13531>.
- Jordan, H., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. (2014). *O controlo de gestão – ao serviço da estratégia e dos gestores*. (1ª ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. (2ª ed). New Delhi: New Age International Publishers.
- Lopes, I. C. (2015). *Divulgação de informação voluntária: análise empírica às empresas do PSI-20*. Dissertação de mestrado - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4552>.
- Loureiro, J. G. (2007). A relação entre o controlo de gestão o planeamento estratégico e o desempenho da empresa: um modelo conceptual. In: Calvo, J. C., Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 2866-2878). Longroño. Universidad de La Rioja. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234519>.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., e Raposo, M. (2012). “Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?”. *FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão*, 3, 14, pp. 278-298. Disponível em <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296/284>.
- Major, M. J., e Viera, R. (2012). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. (1ª ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, C. L. (2001). *O Controlo de Gestão e Contabilidade*. (1ª ed). Lisboa: Vislis Editores.
- Martin, N. (2002). “Da Contabilidade à Controladoria: a Evolução Necessária”. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28, pp. 7-28. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000100001>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., e Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

- Miranda, A. I. (2013). *O controlo de Gestão como fator de Competitividade*. Dissertação de mestrado – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24919>.
- Naranjo-Gil, D. (2016). “Role of management control systems in crafting realized strategies”. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), pp. 865-881. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.994558>.
- Oliveira, M. J. R. (2019). *A divulgação obrigatória e voluntária no Relatório e Contas: o caso da Companhia de Seguros Ageas*. Dissertação de mestrado – Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60912>.
- Pedroso, E., e Gomes, C. F. (2019). Influência dos gestores de topo na eficácia do Sistema de Contabilidade de Gestão: O efeito mediador dos utilizadores da informação e do processo de decisão. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (9). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2829>.
- Pereira, D., e Carreira, F (2019). A nova era de relato: o relato integrado.
Acedido a 16 de março de 2020, disponível em https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviiicica//finais_site/94.pdf
- Pereira, R., e Martins, A. (2005). A Estratégia e os Sistemas de Controlo de Gestão nas Organizações. *Boletim de Ciências Económicas da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra*, volume XLVIII, pp. 61-122. Disponível em <https://digitalis-dsp.uc.pt/handle/10316.2/24880>.
- Pillot, G. (1992). *O controlo de gestão: em schémacolor*. (1ª ed). Lisboa: Ediprisma.
- Pires, R. A., e Alves, M. C. (2011). Incerteza da envolvente e relevância da informação financeira e não financeira na tomada de decisão: um estudo empírico. *XIII Accounting and Auditing Congress “A Change in Management–ACIM 2011. ISCAP-IPP*. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/6256>.
- Pires, A. M., e Rodrigues, F. J. (2018). A natureza contingencial do processo de tomada de decisão e o papel da informação não financeira: algumas reflexões e eventuais tendências. *XVIII Encuentro Internacional AECA*. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/18200>.
- Ponte, J. P. (1994). “O estudo de caso na investigação em educação matemática”. *Revista Quadrante*, 3(1), pp. 3-18. <https://doi.org/10.48489/quadrante.22652>.
- Porter, M. (1996). “What is strategy?”. *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Rosa, S. D. (2014). *A Importância da Informação Financeira nas PME: mensuração do Ativo Fixo Tangível*. Dissertação de doutoramento - Universidade Autónoma de Lisboa.
- Sampaio, V. (2015). *Controlo de Gestão*. Dissertação de mestrado - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Disponível em <http://62.28.241.119/handle/20.500.11960/1486>.
- Santos, A. (2016). *A utilização da informação contabilística no processo de tomada de decisão - Um estudo sobre as PME Portuguesas*. Dissertação de mestrado – Universidade da Beira Interior. Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/6301>.

- Santos, N. M. (2010). *Ferramentas e controlo de gestão: um factor de competitividade*. Dissertação de mestrado – ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3060>.
- Silva, A., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J., e Monteiro, M. A. (2006). Livro branco sobre corporate governance em Portugal. Lisboa: Instituto Português de Corporate Governance.
- Silva, J. P. (2013). *Tableau de Bord: uma ferramenta competitiva*. Dissertação de mestrado – Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Coimbra. Disponível em <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14565>.
- Silva, T. E., e Tomaél, M. I. (2007). “A gestão da informação nas organizações”. *Informação & Informação*, 12(2), pp. 148-149. <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2007v12n2p148>.
- Teixeira, N. M. (2011). *Estratégias empresariais e competências humanas em contexto de mudança: uma abordagem à GRH na RAM*. Dissertação de mestrado – ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4399>.
- Teixeira, S. (2014). *Gestão Estratégica*. (1ª ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Theriou, N. G. (2015). “Strategic Management Process and the Importance of Structured Formality, Financial and Non-Financial Information”. *European Research Studies*, 18(2), pp. 3-28. Disponível em <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/29663>.
- Vasile, E., e Ion, C. (2019). “Management Control and Financial Management Within Economic Organizations”. *Internal Auditing & Risk Management*, 14(56), pp. 108-117.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. (2ª ed). Porto Alegre: Bookman editora.
- Wigmore-Álvarez, A., e Ruiz-Lozano, M. (2014). “The United Nations Global Compact Progress Reports as Management Control Instruments for Social Responsibility at Spanish Universities”. *Sage Open*, 4(2), pp. 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244014532105>
- Zorrinho, C. (1991). *Gestão da Informação. Condição para Vencer*. (1ª ed). Lisboa: Iapmei.

ANEXOS

ANEXO 1 – Estatísticas de Vendas da Editora

[illegible]

[illegible]

ANEXO 2 – Estatísticas de Vendas das Livrarias

[illegible]

A Importância da Informação Financeira e Não Financeira para o Controlo de Gestão no Grupo Almedina – Relatório de Estágio

[illegible]

ANEXO 3 – Vendas Consolidadas

A - VENDAS e MARGENS (I)								Período: Agosto 2020 Valor em: Euros							
RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL 12/ago	PLANO	REPREV.	DESVIO	MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV. À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas de livros por canal (€):															
- Livrarias Almedina															
- Almedina Brasil															
- Livreiros															
- Hipermercados															
- Internacional															
02. Vendas de livros por canal (unids.):															
- Livrarias Almedina															
- Almedina Brasil															
- Livreiros															
- Hipermercados															
- Internacional															
03. Preços vendas de livros por canal (euros.):															
- Livrarias Almedina															
- Almedina Brasil															
- Livreiros															
- Hipermercados															
- Internacional															
A - VENDAS e MARGENS (II)								Período: Agosto 2020 Valor em: Euros							
RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV. À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas de livros por UN (€):															
- UN. Jurídico															
- UN. Ed. Gerais															
- UN. Economia/Gestão															
- Produção Brasil															
- Externo															
02. Vendas de livros por UN (Unid):															
- UN. Jurídico															
- UN. Ed. Gerais															
- UN. Economia/Gestão															
- Produção Brasil															
- Externo															
03. Preços vendas de livros por un(euros.):															
- UN. Jurídico															
- UN. Ed. Gerais															
- UN. Economia/Gestão															
- Produção Brasil															
- Externo															

A - VENDAS A. Brasil - Efeito Cambial (V)

Período: **Agosto 2020**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV. ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas A. Brasil															
- Moeda reais															
- Euros															
- Unid															
- Preço Unit (reais)															
- tx Cambio															

A - VENDAS e MARGENS UN. Canal (III)

Período: **Agosto 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV. À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas de livros por UN Jurídico (€):															
- Livrarias															
- A. Brasil															
- Livresiros, Hiper, Internacional															
03. Vendas de livros UN Edições Gerais(€):															
- Livrarias															
- A. Brasil															
- Livresiros, Hiper, Internacional															
05. Vendas de livros UN Economia & Gestão (€):															
- Livrarias															
- A. Brasil															
- Livresiros, Hiper, Internacional															

A - VENDAS e MARGENS UN. Canal (IV)

Período: **Agosto 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV. À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas de livros por UN Jurídico (Unids):															
- Livrarias															
- A. Brasil															
- Livresiros, Hiper, Internacional															
03. Vendas de livros UN Edições Gerais(Unids):															
- Livrarias															
- A. Brasil															
- Livresiros, Hiper, Internacional															
05. Vendas de livros UN Economia & Gestão (Unids):															
- Livrarias															
- A. Brasil															
- Livresiros, Hiper, Internacional															

ANEXO 4 – Stock Consolidado por Unidade de Negócio

ANO	2019	2 020											
MÊS	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Stocks	2019	2020											
	Dez	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Set.	Out.	Nov.	Dez.
EDIÇÕES ALMEDINA SA													
- UN Jurídico													
- UN Edições Gerais													
- UN Economia&Gestão													
- Externo													
JOAQUIM MACHADO SA													
- UN Jurídico													
- UN Edições Gerais													
- UN Economia&Gestão													
- Externo													
BRASIL													
- UN Jurídico													
- UN Edições Gerais													
- UN Economia&Gestão													
- Produção Brasil													
- Externo													
JM custo da editora													
- UN Jurídico													
- UN Edições Gerais													
- UN Economia&Gestão													
- Externo													
Brasil custo Editora													
- UN Jurídico													
- UN Edições Gerais													
- UN Economia&Gestão													
- Externo													
Consolidados													
- UN Jurídico													
- UN Edições Gerais													
- UN Economia&Gestão													
- Produção Brasil													
- Externo JM													

ANEXO 5 – SIG de Gestão das Livrarias (Apenas Loja Atrium)

A - VENDAS e MARGENS (I)

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	TOTAL MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV. ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREVISÃO	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas totais p/ loja (euros):															
- Atrium															
- Arrábida															
- Estádio Livraria															
- Vendas à distância															
- Ceuta															
- Braga															
- Oriente															
- Net															
- CAM															
- P. Republica															
- Arco															
- ISCTE															
- Feiras, pop up															
- Rato															
- Almada															
- Ceo Store															

A1 -Vendas Loja mês a mês

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

	ANO CORRENTE- 2020								
RUBRICAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
01. VENDASp/ livraria (euros):									
- Atrium									
- Arrábida									
- Estádio Livraria									
- Vendas à distância									
- Ceuta									
- Braga									
- Oriente									
- Net									
- CAM									
- P. Republica									
- Arco									
- ISCTE									
- Feira LL									
- Rato									
- Almada									
- Ceo Store									

A - VENDAS e MARGENS (II)

Setembro 2020

Valor em: Euros

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE								Peso categoria Real à data
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	TOTAL Mês	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO	
01. Vendas totais (euros):																100,0%
- Arte																2,0%
- c. economicas																3,7%
- Literatura																12,4%
- Infantil																3,9%
- CSH																13,3%
- direito almedina																44,2%
- Livro Prático																1,3%
- Tecnico																2,8%
- Direito outros																13,9%
- Outros																2,7%
02. Vendas totais (volume):																
- Arte																
- c. economicas																
- Literatura																
- Infantil																
- CSH																
- direito almedina																
- Livro Prático																
- Tecnico																
- Direito outros																
- Outros																
03. Preços médios de venda de liv																
- Arte																
- c. economicas																
- Literatura																
- Infantil																
- CSH																
- direito almedina																
- Livro Prático																
- Tecnico																
- Direito outros																
- Outros																
04. Margem média de venda																
- Arte																
- c. economicas																
- Literatura																
- Infantil																
- CSH																
- direito almedina																
- Livro Prático																
- Tecnico																
- Direito outros																
- Outros																

A - VENDAS e MARGENS (III)				Período: Setembro 2020												Valor em: Euros		Peso categoria Real à data
RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE										
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	TOTAL Mês	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO			
05. Vendas de livros Arte (€):																	100,0%	
- Atrium																20,2%		
- Arrábida																5,9%		
- Ceuta																2,1%		
- Braga																0,8%		
- Net																20,1%		
- Arco																0,3%		
- Vendas à distância																0,6%		
- CAM																17,0%		
- Almada																2,6%		
- P. Republica																0,6%		
- Estádio																11,6%		
- ISCTE																0,6%		
- Oriente																2,4%		
- Rato																11,5%		
- Feiras																3,6%		
- CEO Store																0,0%		
06. Vendas de livros C. Económica																	100,0%	
- Atrium																17,5%		
- Arrábida																10,7%		
- Ceuta																2,6%		
- Braga																2,2%		
- Net																32,7%		
- Arco																0,5%		
- Vendas à distância																3,5%		
- CAM																0,1%		
- Almada																2,7%		
- P. Republica																1,6%		
- Estádio																8,1%		
- ISCTE																3,8%		
- Oriente																3,2%		
- Rato																3,3%		
- Feiras																7,5%		
- Ceo store																		
07. Vendas de livros Literatura (€):																	100,0%	
- Atrium																22,6%		
- Arrábida																15,0%		
- Ceuta																1,8%		
- Braga																0,9%		
- Net																22,5%		
- Arco																0,2%		
- Vendas à distância																0,5%		
- CAM																3,0%		
- Almada																6,6%		
- P. Republica																0,8%		
- Estádio																12,6%		
- ISCTE																0,3%		
- Oriente																2,0%		
- Rato																9,7%		
- Feiras																1,4%		
- CEO Store																0,0%		
07. Vendas de livros Infantil (€):																	100,0%	
- Atrium																17,9%		
- Arrábida																18,1%		
- Ceuta																0,8%		
- Braga																0,9%		
- Net																22,3%		
- Arco																0,1%		
- Vendas à distância																2,6%		
- CAM																3,9%		
- Almada																9,2%		
- P. Republica																0,3%		
- Estádio																13,0%		
- ISCTE																0,4%		
- Oriente																2,9%		
- Rato																6,3%		
- Feiras																1,3%		
- CEO Store																		

A - VENDAS e MARGENS (IV)				Período: Setembro 2020												Valor em: Euros		Peso categoria Real à data
RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE										
	REAL	PLANO	REPREV	Desvio	TOTAL Mês	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO			
08. Vendas livros CSH (€):																	100,0%	
- Atrium																	21,1%	
- Arrábida																	11,0%	
- Ceuta																	2,5%	
- Braga																	2,2%	
- Net																	26,5%	
- Arco																	0,4%	
- Vendas à distância																	1,5%	
- CAM																	2,2%	
- Almada																	4,4%	
- P. Republica																	1,1%	
- Estádio																	9,6%	
- ISCTE																	1,2%	
- Oriente																	2,5%	
- Rato																	7,6%	
- Feiras																	6,3%	
- CEO Store																	0,0%	
09. Vendas de livros direito Almed																	100,0%	
- Atrium																	20,8%	
- Arrábida																	9,3%	
- Ceuta																	5,9%	
- Braga																	1,6%	
- Net																	42,9%	
- Arco																	0,5%	
- Vendas à distância																	2,9%	
- CAM																	0,0%	
- Almada																	0,7%	
- P. Republica																	0,8%	
- Estádio																	4,2%	
- ISCTE																	0,6%	
- Oriente																	3,7%	
- Rato																	3,3%	
- Feiras																	2,9%	
- CEO Store																	0,0%	
10. Vendas de livros Praticos (€):																	100,0%	
- Atrium																	17,1%	
- Arrábida																	18,8%	
- Ceuta																	1,6%	
- Braga																	0,7%	
- Net																	27,0%	
- Arco																	0,5%	
- Vendas à distância																	0,8%	
- CAM																	2,9%	
- Almada																	13,9%	
- P. Republica																	0,5%	
- Estádio																	10,4%	
- ISCTE																	0,2%	
- Oriente																	1,3%	
- Rato																	4,4%	
- Feiras																	0,1%	
- CEO Store																	0,0%	

A - VENDAS e MARGENS (v)

Período: Setembro 2020

Valor em: Euros

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE								Peso categoria Real à data
	REAL	PLANO	REPREV	DESVIO	TOTAL Mês	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL REPREV.	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO	
11. Vendas de livros Técnicos (€):																100,0%
- Atrium																16,7%
- Arrábida																9,0%
- Ceuta																1,7%
- Braga																9,1%
- Net																34,0%
- Arco																0,3%
- Vendas à distância																1,8%
- CAM																1,1%
- Almada																4,1%
- P. Republica																4,3%
- Estádio																11,0%
- ISCTE																1,1%
- Oriente																1,9%
- Rato																3,2%
- Feiras																0,5%
- Ceo Store																0,0%
12. Vendas de livros Direito Outros																100,0%
- Atrium																20,3%
- Arrábida																9,2%
- Ceuta																5,2%
- Braga																1,6%
- Net																39,5%
- Arco																0,4%
- Vendas à distância																11,6%
- CAM																0,0%
- Almada																0,6%
- P. Republica																0,8%
- Estádio																3,8%
- ISCTE																0,5%
- Oriente																2,6%
- Rato																3,8%
- Feiras																0,2%
- Ceo Store																0,0%
13. Vendas de livros Outros (€):																100,0%
- Atrium																1,1%
- Arrábida																1,7%
- Ceuta																0,1%
- Braga																0,0%
- Net																67,4%
- Arco																0,0%
- Vendas à distância																10,3%
- CAM																0,0%
- Almada																5,2%
- P. Republica																0,0%
- Estádio																13,1%
- ISCTE																0,0%
- Oriente																0,6%
- Rato																0,4%
- Feiras																0,0%
- Ceo Store																0,0%

B1 - ATRIUM

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				Mês	ANO ANTERIOR		ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	Reprev.	DESVIO		TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL PLANO	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas															
03. Custo das vendas															
Margem Bruta															
%															
04. Fornecimentos e serviços															
- Trabalhos Especializados															
- publicidade															
- Vigilância e segurança															
- honorários															
- conservação e reparação															
- Outros serviços															
- Ferramentas e utensílios															
- livros e doc. Técnica															
- Materiais de escritório															
- Outros Materiais															
- Electricidade															
- Combustível															
- Água															
- deslocações															
- Transportes de Mercadorias															
- Rendas															
- Comunicação															
- seguros															
- despesas de representação															
- Higiene, limpeza															
- outros serviços diversos															
- Terminais Pagto															
- Outros															
- Outros custos ass. Projectos															
05. Custos com o pessoal															
06. Outros Gastos e Perdas															
- Cartão cliente															
- Perdas stock															
- outros															
07. Depreciações e Amortizações															
08. Imparidade de Inventários															
Total dos gastos															
Margem I															
Margem II=EBITDA															

D - Vendas p/ Editoras

Período: **Setembro** **2020**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REP	DESVIO	TOTAL MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas Editoras anuais acima															
- Almedina															
02. Vendas Editoras anuais entre															
- Edições 70															
- Universidade Católica															
- Porto Editora															
- Ediforum, Edições Jurídicas															
03. Vendas Editoras anuais entre															
- Relógio D'Água															
- Quid Juris															
- Dom Quixote															
- Presença															
- Actual Editora															
- Coimbra Editora															
- Vida Económica															
- Fundação Calouste Gulbenkian															
- Edições Tinta da China															
- Quetzal															
- Gradiva															
- Escolar															
- Esfera dos Livros															
04. Vendas Editoras anuais entre															
- Assírio E Alvim															
- Áreas															
- Não Aplicável															
- Aafdl															
- Bertrand															
- Marcador															
- Temas E Debates															
- Lidel															
- Asa															
- Silabo															
- Caminho															
- Planeta															
- Sweet & Maxwell															
- Orfeu Negro															
- Antígona															
- Casa das Letras															
05. Vendas Editoras anuais <															
06. Total															

E4 - Total Custos

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REP	DESVIO	TOTAL Mês	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas															
02. Outros rendimentos e ganhos															
<i>Total dos rendimentos</i>															
03. Custo das vendas															
Margem Bruta															
Margem Bruta %															
05. Fornecimentos e serviços externos:															
- Trabalhos Especializados															
- publicidade															
- Vigilância e segurança															
- honorários															
- conservação e reparação															
- Outros serviços															
- Ferramentas e utensílios															
- livros e doc. Técnica															
- Materiais de escritório															
- Outros Materiais															
- Electricidade															
- Combustível															
- Água															
- deslocações															
- Transportes de Mercadorias															
- Rendas															
- Comunicação															
- seguros															
- despesas de representação															
- Higiene, limpeza															
- outros serviços diversos															
- Terminais Pagto															
- Outros															
- Outros custos ass. Projectos															
05. Custos com o pessoal															
06. Outros Gastos e Perdas															
- Cartão cliente															
- Perdas stock															
- outros															
07. Depreciações e Amortizações															
08. Imparidade de Inventários															
<i>Total dos gastos</i>															
<i>Margem I</i>															
<i>Margem II=EBITDA</i>															

F- RESULTADOS

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE							
	REAL	PLANO	REPREV.	DESVIO	TOTAL MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REPREV ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Vendas															
02. Prestação de serviços															
03. Variação nos Inventários da produção															
04. Trabalhos para a própria empresa															
05. Proventos suplementares															
06. Subsídios à exploração															
07. Outros Rendimentos e Ganhos															
<i>Total dos rendimentos operacionais</i>															
08. Custo das mercadorias vendidas															
09. Fornecimentos e serviços externos															
10. Gastos com o Pessoal															
11. Imparidade Inventários(perdas/reversões)															
12. Imparidade dívidas a receber(perdas/reversões)															
13. Provisões															
14. Aumentos/Reduções Justo Valor															
15. Outros Gastos e Perdas															
<i>Total dos gastos operacionais</i>															
RESULTADO Antes Depreciações, Gastos Financeiros e Diferenciais															
16. Ganhos/reversões de depreciação e de amortização															
RESULTADO OPERACIONAL															
EBIT															
17. Juros e rendimentos similares obtidos															
18. Outros ganhos financeiros															
<i>Total dos rendimentos financeiros</i>															
19. Juros suportados															
20. Outros custos financeiros															
<i>Total dos gastos financeiros</i>															
RESULTADO FINANCEIRO															
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS															
27. Imposto sobre o rendimento															
RESULTADO LÍQUIDO															

G - BALANÇO - Activo

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE						
	REAL	PLANO	REP	DESVIO	Mês	TOTAL ANUAL Dez	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
Activo não corrente														
Activos fixos tangíveis														
Activos fixos intangíveis														
Participações financeiras - outros métodos														
Outros activos curso														
Activo corrente														
Inventários														
Mercadorias														
Outras existências														
Perdas por imparidade acumuladas														
CONTAS A RECEBER														
Cientes, c/c:														
- Associadas														
- Institucionais														
- Outros nacionais														
- Outros estrangeiro														
Cientes - Títulos a receber														
Cientes de cobrança duvidosa														
(Clientes -Perdas por Imparidade Acumulada)														
Adiantamentos a fornecedores														
Accionistas/ sócios														
Estado e outros entes públicos														
Outras contas a receber														
CAIXA E DEPÓSITOS BANCÁRIOS														
DIFERIMENTOS														
Acréscimos de rendimentos														
Gastos diferidos														
<i>Total do activo</i>														

H - BALANÇO - Capital Próprio e Passivo														
Período: Setembro 2020														
Valor em: Euros														
RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE						
	REAL	PLANO	REP	DESVIO	Mês	TOTAL ANUAL Dez	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
CAPITAL PRÓPRIO														
Capital realizado														
Outros instrumentos capital próprio														
Reservas legais														
Outras reservas														
Resultados transitados (+/-)														
Excedentes de revalorização														
Outras variações no capital próprio														
Resultado líquido do período (+/-)														
Passivo não corrente														
Financiamentos Obtidos														
Fornecedores de imobilizado														
Outras contas a pagar														
Passivo corrente														
Financiamentos Obtidos														
Fornecedores, c/c:														
- associadas														
- editores/distribuidores nacionais - livros														
- editores/distribuidores estrangeiros - livros														
- editores/distribuidores nacionais - discos														
- editores/distribuidores estrangeiros - discos														
- outros fornecedores														
Fornecedores - Facturas em recepção e con														
Fornecedores - Títulos a pagar														
Adiantamentos de clientes														
Acionistas/ sócios														
Estado e outros entes públicos														
Fornecedores de investimentos														
Outras contas a pagar														
DIFERIMENTOS														
Acréscimos de gastos														
- remunerações a pagar														
- outros acréscimos de gastos														
Rendimentos diferidos														
Total do Capital Próprio e Passivo														

I - FLUXOS DE CAIXA

Período: **Setembro 2020**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR			ANO CORRENTE						
	REAL	PLANO	REPREV	DESVIO	MÊS	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
01. Resultado Operacional														
02. Imposto sobre o Resultado Operacional														
03. Depreciações														
04. Variação de Imparidades Acumuladas														
05. Fluxo de Caixa Bruto (4=1-2+3+4)														
06. Investimento em capital circulante														
- Mercadorias														
- Clientes														
- Outros Devedores														
- Fornecedores														
- outros credores														
07. Tesouraria de Exploração (5-6)														
08. Investimento líquido em capital fixo														
09. Free cash flow (7-8)														
10. Outros fluxos extra-exploração (após impostos)														
11. Fluxo de caixa total (9+10)														
12. Aumento (redução) do disponível														
13. Rendimentos financeiros líquidos de impostos														
14. Gastos financeiros líquidos de impostos														
15. Diminuição (aumento) do endividamento														
16. Resultados distribuídos														
17. Redução (aumento) do capital														
18. Fluxo de caixa financeiro (12-13+14+...)														

J - INDICADORES FINANCEIROS

Período: **Setembro 2020**

Valor em: **Euros**

RUBRICAS	MÊS CORRENTE				ANO ANTERIOR		ANO CORRENTE						
	REAL	PLANO	REP	DESVIO	TOTAL ANUAL	TOTAL ATÉ À DATA	PLANO ATÉ À DATA	REAL ATÉ À DATA	PLANO RESTO DO ANO	ESTIMADO RESTO DO ANO	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL ESTIMADO	DESVIO
03. Fundo de maneo													
04. Necessidades de Fundo de Maneio (explo													
05. Necessidades de Fundo de Maneio (extra-													
06. Tesouraria Líquida													
08. Autonomia financeira													
09. Nec. Fundo de Maneio Explor. + Vendas													
10. Rotação do Activo													
11. Rotação dos Stocks (liquidos de provisões													
13. Vendas / trabalhador													
14. VAB / trabalhador													
15. Despesas com Pessoal / VBP (%)													
16. Despesas com Pessoal / VAB (%)													
17. Custo médio por trabalhador													
18. Margem Bruta													
19. Margem EBITDA													
20. Margem EBIT													
21. Margem líquida													
22. Rentab. capital médio investido após impos													
23. Rentabilidade do capital próprio (ROE)													
24. Capital investido													
25. Margem financeira (%)													
26. Valor Económico Acrescentado													