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

Mariana Lourenço dos Santos

# A Importância da Organização Contabilística para a Boa Gestão de uma Entidade: O Caso do Grupo Lusiaves – Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A

Coimbra, janeiro de 2022

ISCAC | 2022 Mariana Lourenço dos Santos A Importância da Organização Contabilística para a Boa Gestão de uma Entidade: O caso do Grupo Lusiaves

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

Mariana Lourenço dos Santos

# A Importância da Organização Contabilística para a Boa Gestão de uma Entidade: O Caso do *Grupo Lusiaves - Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A*

Relatório de estágio [selecionar a opção correta] submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizada(o) sob a orientação do Professor Paulo Simões e coorientação da Professora Lara Bacalhau e supervisão de Gisela Almeida.

janeiro de 2022

# Resumo

A Contabilidade é uma área que afeta todo e qualquer indivíduo nos dias de hoje. Como tal, e até em maior escala, afeta também as empresas e a sua gestão. É necessário que os órgãos de gestão sejam conhecedores da atividade contabilística da entidade onde se inserem, não só porque é um enorme auxílio e apoio ao seu trabalho, como também espelha a situação da empresa e do seu património. Para isto, é necessário que a informação contabilística seja organizada de tal forma que qualquer pessoa possa ter acesso à mesma e possa conseguir compreender de onde surgiu.

O presente relatório de estágio aborda "A Importância da Organização Contabilística para a Boa Gestão de uma Entidade: O Caso do *Grupo Lusiaves - Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A"*. Aqui podem ser encontrados os métodos utilizados no suprarreferido Grupo para estruturação e organização da informação contabilística com vista à sua futura utilização do gestor da referida entidade na tomada de decisão de gestão.

Sendo indubitável a relevância da informação contabilística para uma refletida tomada de decisão pelos seus vários utentes, (gestores, clientes, fornecedores, Estado, entre outros), o presente relatório aborda apenas a importância daquela informação para os gestores, uma vez que as atividades desenvolvidas ao longo do estágio se centraram neste aspeto. Assim, antes da descrição das atividades desenvolvidas neste contacto da autora com o mercado de trabalho, é apresentada uma breve síntese teórica dos fundamentos científicos que suportam aquelas atividades, chamando-se particularmente atenção para as vantagens e desvantagens de uma correta organização da informação contabilística. É ainda apresentada a entidade acolhedora do estágio, em particular as empresas do grupo em que a autora se envolveu no decorrer no estágio.

Palavras-chave: Informação contabilística; Organização; Gestão; Contabilidade.

# Abstract

Accountability is an area that affects each and every individual these days. As such, and even on a larger scale, it also affects companie and their management. It is necessary that the decision makers(managers) are aware of the accounting activity of the company in which they are involved, not only because it is na enormous help and support for their work, but also reflects the situation of the company and its assets. For this, it is necessary that the accounting information is organized in such a way that anyone can have access to it and be able to understand where it came from.

This internship report addresses, as its title indicates, “The Importance of the Accounting Organization for the Good Management of na Entity: The Case of the Lusiaves Group-Food Industry and Commerce, S.A.“. Here you can find the methods used in the aforementioned Group for structuring and organizing the accounting information with a view to its future use by the manager of that entity in making management decisions.

Since the relevance of accounting information for a wellconsidered decision making by its various users (managers, customers, suppliers, the State, among others) is undoubted, this report only adresses the importance of that information for managers, since the activities carried out throughout the internship focused on this aspect. Thus, before the description of the activities developed in this contacto f the author with the labor market, a brief theoretical synthesis of the scientific foundations that support those activities is presented, drawing particular attetion to the advantages and disadvantages of a correct organization of accounting information. The host entity of the internship i salso presented, in particular the companies of the group in which the author was involved during the internship.

Keywords: Accounting information; Organization; Management; Accounatbility.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus orientador e coorientadora, Dr. Paulo Simões e Dra. Lara Mendes, por terem aceite o meu convite e pela ajuda a superar este que para mim foi um desafio.

Ao ISCAC e aos professores do mestrado em Gestão Empresarial agradeço as bases para um futuro, que foram e serão tão importantes.

Ao Grupo Lusiaves por me ter acolhido nestes seis meses e aos meus colegas por me terem ensinado tanto, em especial à minha supervisora, Gisela Almeida, por toda a paciência e tempo que levou a ensinar-me.

Por fim, mas não menos importante, agradecer aos meus pais, pois sem o apoio incondicional deles não teria, certamente, chegado até aqui. À minha irmã, que foi o meu ombro amigo em horas de desespero. Aos meus avós, por me terem dado os alicerces para uma vida inteira, e, principalmente, ao meu avô Lourenço, a minha maior estrela e fonte de altruísmo e inspiração. Espero que esteja orgulhoso de mim, avô. Ao meu namorado, pela paciência de todos os dias e pela calma que sempre me transmitiu. A toda a restante família e amigos pelas palavras de incentivo e pelo festejo de todas as vitórias.

# Índice

Resumo……...II

Abstract…….. III

Agradecimentos ..... IV

Índice de Figuras ..... VII

Lista de Siglas..... VIII

1.Introdução ..... 10

2.Enquadramento Teórico ..... 12

2.1.A Contabilidade Financeira como Meio de Informação..... 12

2.2.A Informação Prestada pela Contabilidade..... 15

2.3.O Impacto da Contabilidade na Seleção da Informação por Parte dos Gestores ..... 18

2.4.Informação Contabilística como Apenas uma Parte do Leque de Informações de um Gestor ..... 19

2.5.A Prestação de Contas ..... 23

2.5.1.A Prestação de Contas no Código das Sociedades Comerciais, cronologia no processo de prestação e aprovação de contas ..... 23

2.5.2.Análise de operações pré-encerramento com impacto fiscal..... 27

2.5.3.Boas práticas, conferências de saldos, contagem física dos inventários, taxonomias e preparação de documentação fiscal ..... 29

2.5.4.Erros no reconhecimento, na mensuração, na apresentação ou na divulgação de elementos de demonstrações financeiras..... 32

2.5.5.Benefícios fiscais – análise, verificação e preparação dos elementos do dossier dos benefícios ..... 33

3.Metodologia ..... 36

4.Entidade Acolhedora do Estágio ..... 38

4.1.Grupo Lusiaves ..... 38

4.2.Concorrência ..... 43

5.Atividades Realizadas ..... 44

5.1.Avisabor-Indústria Agro-Alimentar, S.A. ..... 47

5.1.1.Software PHC ..... 48

5.1.2.Software SAP ..... 50

5.1.3.Software Sage ..... 54

5.2.Avisabor-Indústria Agro-Alimentar, S.A. ..... 57

6.Conclusão ..... 59

Referências ..... 63

# Índice de Figuras

Fonte: Almeida (2018, p.14) ..... 13

Fonte: Almeida (2018, p.15) ..... 14

Fonte: Caiado (2008) ..... 16

Figura 4 - Sede Grupo Lusiaves ..... 41

Fonte: https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/lusiaves-anuncia-investimento-de-60-milhoes-nos-concelhos-afectados-pelos-fogos-6744 ..... 41

Figura 5 - Empresas do Grupo Lusiaves ..... 42

Fonte: https://www.grupolusiaves.pt/site/pagina/25/organograma/ ..... 42

Figura 6 - Logótipo Avisabor ..... 45

Figura 7 - Logótipo Campoaves ..... 45

Figura 8 - Página Inicial Software PHC ..... 48

Figura 9 - Página Inicial Programa Eggy ..... 49

Figura 10 - Página Inicial Software SAP – Aplicações ..... 51

Figura 11 - Elaboração de Ordens de Compra, SAP ..... 52

Figura 12 - Código de Acesso – Avisabor, SAP ..... 52

Figura 13 - Lançamento de faturas, SAP ..... 53

Figura 14 - Abertura do Software Sage ..... 55

Figura 15 - Página Inicial Software Sage ..... 56

# Lista de Siglas

AT – Autoridade Tributária

CA – Centro de Abate

CIRC – Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CRC – Código do Registo Comercial

CSC – Código das Sociedades Comerciais

CFI – Código Fiscal do Investimento

DF – Demonstrações Financeiras

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LGT – Lei Geral Tributária

NCRF – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro

NCRF-ME – Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Microentidades

NCRF-PE – Norma Contabilística e de Relato Financeiro para Pequenas Entidades

PHC – Software de Gestão

PO – Purchase Order – Ordem de Compra

RFAI – Regime Fiscal de Apoio ao Investimento

S.A. – Sociedade Anónima

SAP – *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung - Sistemas, Aplicações e Produtos para o Processamento de Dados*

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

UTS – Unidade de Tratamento de Subprodutos

# 1. Introdução

O presente relatório surge no seguimento do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), durante aproximadamente seis meses, com início no dia 2 de novembro de 2020 e término no dia 26 de abril de 2021, no Grupo Lusiaves, com o principal intuito de aplicação de conhecimentos adquiridos no campo da formação académica na prática quotidiana de uma empresa, e também de impulsionar a posterior inserção no mercado de trabalho. O principal contributo da realização deste estágio, na ótica da empresa, terá sido a preparação profissional para posterior realização do trabalho proposto de forma autónoma, visto que existia real necessidade de ajuda na área.

Relativamente à pertinência do estágio, este foi bastante relevante, pois não só é uma área que particularmente interessa à autora do presente relatório, como também é uma das áreas que mais importância tem para a Gestão de uma entidade. Além destes fatores, é também uma enorme oportunidade poder trabalhar e aprender numa empresa de âmbito nacional, como é o caso do Grupo Lusiaves.

O Grupo Lusiaves, fundado no ano de 1986, é um grupo que se posiciona tanto na produção de alimentos compostos para animais, como na produção e abate de aves. Este assume-se hoje, para além da fileira vertical integrada de produção avícola, como uma grande plataforma de produtos alimentares, sendo que o seu reconhecimento a nível nacional é notório. Também as suas políticas, tanto a nível social como ambiental, têm vindo a demonstrar a preocupação em manterem-se a par da atualidade. Este Grupo é constituído por diversas empresas dos vários setores da indústria agroalimentar, em diferentes pontos do nosso país.

Como será percetível, ao longo de todo o relatório, diferentes autores defendem várias visões acerca da importância da informação contabilística para a tomada de decisão por parte dos gestores de uma organização. Estas óticas sobre a importância da informação contabilística serão apresentadas de forma sumária no capítulo de enquadramento teórico, sendo complementadas por representações esquemáticas para clarificar o tema. Deve ainda referir-se que, o tema do presente relatório, contribui para a clarificação da relevância da organização contabilística, no sentido em que, por não existir uma extensa bibliografia acerca do tema, é necessário que cada vez mais se venha a tratá-lo e otimizar a informação já existente. E como irá ser comprovado nas próximas páginas, é um assunto e uma atividade de extrema importância e que facilita, em muito, toda a pesquisa necessária e posterior tomada de decisão dos órgãos de gestão.

Uma apresentação da entidade acolhedora do estágio - Grupo Lusiaves - será feita, seguindo-se uma descrição detalhada das atividades realizadas e de todos os processos que envolveram essa experiência. Serão abordadas em específico duas empresas integrantes do *Grupo Lusiaves*, com as quais a autora contactou mais diretamente, - a *Avisabor* e a *Campoaves* -, e descritos os processos de utilização dos diversos *softwares* de gestão utilizados por estas empresas. Por fim na secção de conclusões far-se-á uma reflexão acerca do estágio, da empresa acolhedora, e do processo de realização do presente relatório.

# 2. Enquadramento Teórico

## 2.1. A Contabilidade Financeira como Meio de Informação

No universo empresarial um dos principais veículos de informação acerca da atividade das empresas é proveniente do departamento financeiro, mais precisamente da informação gerada pela Contabilidade. Esta permite, entre outras finalidades, elaborar as demonstrações financeiras (DF), entre outros, exigidas pelas normas (NCRF), determinar o custo dos produtos e dos serviços, apurar os impostos a pagar, avaliar o desempenho dos sistemas de gestão ambiental e de qualidade, proceder a auditorias e preparar orçamentos. Pode-se, assim, definir a contabilidade como um "processo de recolha, análise, registo e interpretação de tudo o que afeta a riqueza" (Borges *et al.*, 2010, p.155) das empresas, o que a torna num forte suporte de informação para a gestão.

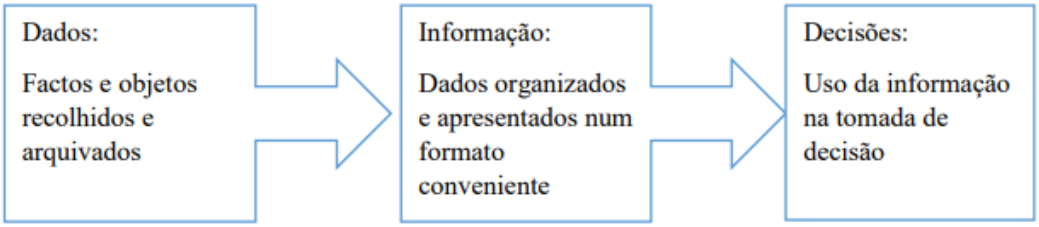
Vive-se atualmente uma época em que cada vez mais a concorrência é agressiva e competitiva, e por este motivo, estar na posse de informação organizada, útil e atempada para a tomada de decisão, é, de facto, uma ferramenta de gestão que todos os órgãos de gestão deveriam ter na sua posse. A este órgão compete a tomada de decisões a que se propôs ao definir a sua missão, objetivos estratégicos e operacionais na empresa e no seu dia-a-dia. Para isso, é essencial ter ao seu dispor um conjunto de ferramentas/informação, em condições devidas, que o auxilie, da melhor forma, nessa tomada de decisão, para que a empresa siga o rumo expectável.

Para uma empresa ter sucesso e alcançar objetivos é preciso geri-la. Os responsáveis pelas organizações vão encontrar, como refere Rascão (2004), "todo o tipo de problemas e dificuldades e para lhes dar solução necessitam do apoio de numerosos dados e informações". Rascão (2004) frisa ainda que os gestores "necessitam de informação real sobre a situação da empresa e que lhes permita analisar os desvios, de modo a que possam tomar a decisão de os corrigir". A existência de factos não constitui informação, em uníssono, suficiente para que o gestor se possa basear ao tomar decisões. Os dados e documentos que estão arquivados, se não estiverem estruturados de forma a

que façam sentido, são apenas dados soltos que não irão ajudar o gestor no momento em que seja necessário utilizar informação fidedigna para tomar decisões. É, então, necessário que sejam estruturados para que façam sentido e sejam transformados em nova informação, mais simples, fácil de entender e pronta a usar na tomada de decisão. Tomás (2017) refere que a informação "é por natureza uma representação simbólica de um conjunto de acontecimentos, objetos ou fluxos, que constituem, na sua essência, o real percetível", o que nos leva a concluir que um dos passos mais importantes neste processo é a transformação dos dados em informação, de modo a que façam sentido, pois esta irá consistir na maior e mais útil ferramenta para o órgão de gestão. (José Luís de Sousa Almeida, 2018, p.13).

Desta forma, como pode ser verificado na figura 1, a empresa, após ter na sua posse os dados organizados previamente, trata-os de forma a que possam ser apresentados num formato conveniente, para que posteriormente seja produzida informação que os gestores irão, com certeza, utilizar aquando das suas tomadas de decisão.

*Figura 1 – Sistemas e Estratégias de Gestão de Informação*

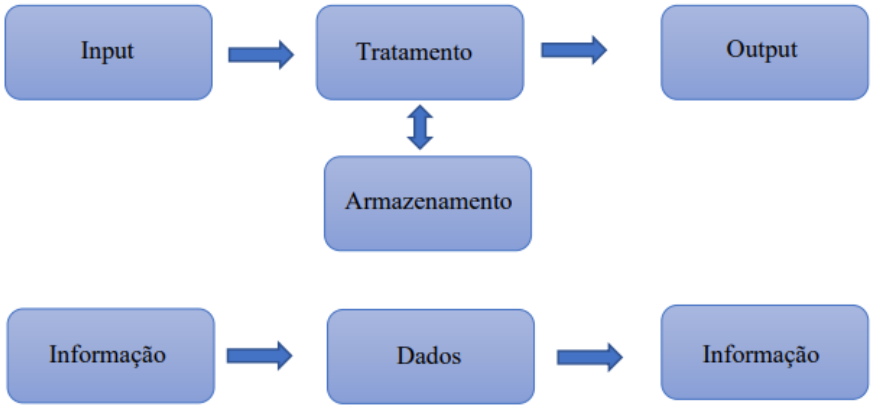



*Fonte: Almeida (2018, p.14)*

A transformação dos dados e todo o seu processo, não é, contudo, realizado de forma direta, uma vez que é necessário que seja incutida lógica e sentido a estes processos. É essencial atribuir-lhes significado e estruturação tendo em atenção o fim para o qual vão ser utilizados. Após estes processos de transformação de dados, podemos dizer que nasce a nova informação, já organizada e transformada em conhecimento (José Luís de Sousa Almeida, 2018, p.14).

O resultado final da informação contabilística, apresentada aos órgãos de gestão, é um processo que começa na recolha de dados e no tratamento destes pela contabilidade. O processamento converte os dados de entrada, *inputs*, em novos dados, *outputs*, armazenando-os. Estes *outputs* vão servir para o gestor tomar decisões, conforme ilustrado na *figura 2*.

*Figura 2 – Tratamento da informação (adaptado)*




*Fonte: Almeida (2018, p.15)*

Donnely, Gibson & Ivancevich (2000) referem que "a forma como a informação é utilizada depende muito da sua qualidade (exatidão), apresentação (forma) e oportunidade. A utilização eficaz só é possível se as questões certas para definir as necessidades de informação forem colocadas à partida e se o sistema for planeado cuidadosamente". Estes autores referem ainda que o desenvolvimento de uma base central de dados e de um centro de informação não garante que a informação seja bem utilizada na tomada de decisões. Em muitas organizações existe um problema frequente, cujo consiste no facto de muita informação ser gerada sem qualquer finalidade. A tendência para gerar grandes quantidades de informação por parte dos departamentos contabilísticos baseia-se no pressuposto de que existe uma relação direta entre a quantidade de informação existente e a qualidade das decisões tomadas com base nessa informação. Mas para a tomada de decisões a importância da qualidade da informação é superior à da sua quantidade. Por este motivo, a informação gerada a mais acaba por ser eliminada sem ter tido qualquer utilidade. A

utilização eficaz de um sistema de apoio à decisão depende de se encarar a informação como um recurso básico e essencial da organização, tal como o dinheiro, as matérias-primas, o pessoal ou as fábricas e equipamentos.

Já Braga (2000, 15), diz que, gerir a "informação é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre a informação. É ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório." Uma vez que é necessário para o apoio aos gestores na tomada de decisão, o autor defende que este processo deve ser uma política de todas as empresas.

### 2.2. A Informação Prestada pela Contabilidade

A contabilidade oferece à gestão um conjunto de informações, nas quais esta última se deve basear para a tomada de decisões. É útil e, principalmente, necessário que o órgão de gestão tenha na sua posse todo um conjunto de informação para que possa tomar uma boa decisão. Para muitos gestores as DF constituem um elemento-chave para a tomada de decisão. Ora, a contabilidade tem aqui um papel importante, pois cabe-lhe o papel de recolher, organizar, tratar e, posteriormente, registar a informação, para mais tarde ser disponibilizada aos seus utilizadores, já devidamente filtrada.

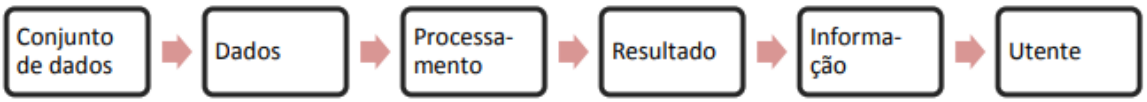
No atual contexto mundial e em cenário de profunda e rápida mudança e adaptação às novas situações, a necessidade de informação é uma constante, e constitui também uma forte arma. Como referido anteriormente, no universo empresarial, em particular, uma das principais fontes de informação acerca da atividade das empresas provém do departamento financeiro, mais precisamente da informação tratada e gerada pela contabilidade. Esta informação permite, entre outros objetivos e como referido acima, elaborar as DF exigidas pelas normas, determinar o custo dos produtos e dos serviços, apurar os impostos a pagar, avaliar o desempenho dos sistemas de gestão ambiental e de qualidade, proceder a auditorias e preparar orçamentos. Todos estes elementos representarão posteriormente peças chave para a gestão. Como refere Lopes (2013, 25), "As organizações, nos seus processos dinâmicos de procura de

vantagens competitivas e sistemas de desenvolvimento sustentável, alicerçaram mecanismos de alcançar a transformação dinâmica no intuito de alcançar mais e melhor informação e conhecimento."

Segundo Borges *et al.* (2011), a contabilidade está enquadrada naquele a que se chama paradigma da utilidade, o qual também é considerado na Estrutura Conceptual do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) quando se refere que "as demonstrações financeiras preparadas com o propósito de proporcionar informação útil na tomada de decisões económicas devem responder às necessidades comuns da maior parte dos utentes".

Cumulativamente, surge o conceito de suporte de informação que, segundo Monteiro (2013), é como um processo onde dados (factos contabilísticos) se transformam em informação (relato contabilístico) com a finalidade de apoiar todos os tipos de utilizadores na tomada de decisão, conforme representado na *figura 3*.

*Figura 3 – Contabilidade Analítica e de Gestão – Sistemas de Informação*




*Fonte: Caiado (2008)*

Sendo a informação financeira de importância fulcral no apoio à tomada de decisão, deverá obedecer a alguns requisitos:

- Objetividade – corresponder a factos, não haver espaço para suposições;
- Inteligibilidade – ser percetível para os todos os seus utilizadores;
- Relevância – deve ser pertinente para a tomada de decisão, ou seja, deve ser adequada ao tipo de tomada de decisão pretendido;
- Oportunidade – estar disponível no momento em que é necessária;
- Rentabilidade – o custo para obter a informação não deve ser superior ao benefício de a utilizar;

- Credibilidade – deve ser credível para que todos os utentes a quem se destina possam retirar conclusões adequadas (Monteiro, 2013: 22).

Na perspetiva de Lopes (2013, 26), "através da conjugação de recursos técnicos, humanos e financeiros adequados, poderão os dados contabilísticos de forma estruturada, impulsionar a cadeia de criação de conhecimento". Por norma, os dados são apresentados a quem os trata através das demonstrações financeiras que, segundo a estrutura conceptual do SNC, têm o objetivo de suportar e justificar as mais diversas decisões empresariais, tais como:

- Decidir o momento para comprar, deter ou vender um investimento em capital próprio;
- Analisar a competência do órgão de gestão;
- Avaliar a capacidade de a entidade remunerar e proporcionar outros benefícios aos seus colaboradores;
- Avaliar a segurança dos empréstimos à entidade;
- Determinar as políticas fiscais;
- Determinar os lucros e dividendos distribuíveis;
- Preparar e usar as estatísticas sobre o rendimento nacional;
- Regular a atividade das entidades.

Conclui-se, assim, que a contabilidade pode ser considerada o espelho da situação económica, financeira e, até, fiscal da entidade, isto é, a sua realidade económica, cujo conhecimento é fundamental para o órgão gestão. Ou, por outras palavras, "permite preparar indicadores de performance, de utilidade interna e externa, capazes de colmatar as principais necessidades de informação por parte dos diversos utentes" (Lopes, 2013, 30-31).

Conclui-se ainda que, a contabilidade, enquanto ciência, é expressa através das demonstrações financeiras elaboradas pelas entidades empresariais. A contabilidade assume-se assim como um meio de comunicação e avaliação do

desempenho das entidades. Contudo, há que ter em conta a qualidade da informação colocada nessas mesmas demonstrações e que é posteriormente prestada, apurando a sua fiabilidade, isenção de erros ou desvios, e verificar se representa fielmente a realidade atual da entidade (Abreu *et al.*, 2009).

Abreu *et al.* (2009) rege-se pelo princípio de que todas as entidades elaboram as suas demonstrações financeiras obedecendo ao princípio da transparência informativa. Já que esta vai influenciar o processo de decisão dos órgãos de gestão das entidades, pode provocar alterações na estrutura organizacional, influencia a ação dos grupos de interesse e, porventura, o diagnóstico económico e financeiro da entidade, tem que ser transparente e corresponder ao espelho da realidade da organização.

### 2.3. O Impacto da Contabilidade na Seleção da Informação por Parte dos Gestores

Ambos, o valor e a viabilidade, de uma organização, estão diretamente ligados à qualidade e efetividade das decisões tomadas pelos gestores todos os dias (Yates, 2003). Para tomar decisões num ambiente de negócios dinâmico e complexo, em particular em organizações descentralizadas, os gestores têm que se basear na informação que lhes é fornecida por outros membros da organização, ou seja, pelas diferentes áreas e funções, mas principalmente pelos departamentos contabilísticos (Horngren *et al.*, 2011; Weber e Schaffer, 2008; Ewert e Wagenhorfer, 2007). Como resultado da descrição do seu trabalho, e da divisão de responsabilidades dentro de uma organização, os contabilistas possuem muitas vezes melhor informação do que os gestores, que tomam efetivamente as decisões (Krakel e Sliwka, 2001).

De facto, os gestores responsáveis pelas tomadas de decisão estão dependentes, a uma grande escala, do bom trabalho de pré processamento de informação financeira por parte dos contabilistas. Como os gestores tomam decisões em primeiro lugar, com informação pré-selecionada e condensada fornecida pelos contabilistas, sem eles próprios conseguirem entender ou reproduzir exatamente como é que essa informação lhes chegou, parece claro que os gestores queiram garantir um suporte de informação otimizado e,

portanto, assegurar controlo para as decisões e ações dos contabilistas aquando da preparação da base de informação para as subsequentes tomadas de decisão.

Pesquisas anteriores já estudaram aspetos de comportamentos de gestão ao explorar a informação contabilística na tomada de decisão (ver Hall, 2010), mas não existem muitas pesquisas acerca do processo através do qual os contabilistas selecionam, pré processam, e depois entregam a informação para os relatórios de gestão.

### 2.4. Informação Contabilística como Apenas uma Parte do Leque de Informações de um Gestor

Nesta secção, tal como o nome indica, vai ser analisado o papel da informação contabilística como apenas uma parte do leque de informações de um gestor, e, em particular, vão ser considerados os pontos fortes da informação contabilística vis-à-vis outra informação à disposição do gestor. Pontos fortes da informação contabilística incluem as suas propriedades de agregação e o seu papel como uma linguagem comum para facilitar a comunicação entre gestores com experiências e conhecimentos diferentes.

Os gestores utilizam não só informação contabilística, como também informação de outros especialistas, informação acerca das condições dos mercados, indústria e economia, assim como observações diretas e relatórios informais (ver Kotter, 1982; McKinnon & Bruns, 1992; Preston, 1986). Esta análise destaca a ampla variedade de informações com as quais os gestores se envolvem na condução das suas atividades laborais, das quais a informação contabilística é uma pequena, mas por vezes importante, parte. O posicionamento da informação contabilística dentro de uma informação mais ampla, ajuda a desenvolver um entendimento mais crítico das suas forças relativas. Em especial, o processo de agregação inerente ao sistema de contabilidade serve para fornecer informação aos gestores, que normalmente não está disponível noutras fontes. Devido ao processo contabilístico atribuir números financeiros a uma diversidade de fatores operacionais, estes podem

ser combinados e, portanto, comparados através de um processo de agregação. Desta forma, podemos ver como é que a informação contabilística e a sua organização são úteis no desenvolvimento do conhecimento do ambiente de trabalho, ajudando os gestores a identificar o que é que todas as atividades operacionais acrescentam e avaliando os *trade-offs* entre os diferentes fatores (Simon *et al.*, 1954; van der Veeken & Wouters, 2002; Wouters & Verdaasdonk, 2002).

A tradução das atividades operacionais para números financeiros serve também outra função: atua como uma linguagem comum com a qual os gestores podem comunicar. Como linguagem comum, a informação contabilística pode ser usada como meio para enquadrar discussões entre os gestores (Rowe *et al.*, 2008). Quando a informação não é uniformemente enquadrada, é muito improvável que sejam feitas interpretações comuns (Chenhall, 2005), o que leva a que os gestores tenham dificuldade em comunicar uns com os outros.

Isto indica que o uso de informação contabilística depende não necessariamente da sua habilidade de retratar processos operacionais com precisão ou completamente, mas na sua funcionalidade como meio através do qual diversas considerações operacionais são tornadas comunicáveis através de uma linguagem comum. A linguagem contabilística é cada vez mais importante na comunicação com gestores fora da organização na medida em que novas formas de relações inter-organizacionais se tornam predominantes (Dekker, 2004).

Para além da consideração de um conjunto mais amplo de informações, compreender o papel da informação contabilística no trabalho de gestão requer uma apreciação das diferentes formas de comunicação que os gestores utilizam quando entram em contacto com a informação financeira. Assim, podemos examinar como é que a preferência dos gestores pela comunicação verbal, os permite ajustar a informação contabilística a determinadas preocupações operacionais.

O gestor tem uma forte preferência pela comunicação verbal, preferindo contactos com pessoas em reuniões, discussões informais, e através do

telefone (Kotter, 1982; Hales, 1986; Hanaway, 1989; McKinnon & Bruns, 1992; Preston, 1986). Estes usam o contacto verbal para contornar mais facilmente organogramas formais e ir buscar informação às pessoas que realmente a possuem, ao invés de esperar que a informação chegue até si através dos meios formais (McKinnon & Bruns, 1992; Preston, 1986). Alguns esforços para fazer com que a informação contabilística seja mais relevante para o trabalho da Gestão focam-se, geralmente, em melhorar o seu conteúdo, por exemplo, medidas de desempenho não-financeiro, *balanced scoredcards*, pirâmides de desempenho, e sistemas de custeio baseado nas atividades (por exemplo, Fisher, 1995; Lynch & Cross, 1992; Kaplan & Cooper, 1998; Kaplan e Norton, 1996; Ittner & Larcker, 2003).

McKinnon and Bruns (1992) conseguiram chegar à conclusão de que a informação discutida de forma verbal não se limita a mexerico, intuição ou itens qualitativos. Ao invés, a maioria dos dados numéricos parece ser "passada por boca" em primeiro lugar, sendo que os relatórios formais servem apenas para corroborar ou relembrar os gestores da informação que foi transmitida oralmente. Isto relaciona-se com outros estudos que realçam a importância da "conversa de contabilidade", através da qual a informação contabilística se integra no trabalho da gestão em primeiro lugar pela comunicação verbal, e não através de relatórios (Ahrens, 1997; Jonsson & Solli, 1994). A comunicação verbal da informação contabilística não é apenas uma troca de informações, mas um processo através do qual a informação contabilística está relacionada com problemas ou questões específicas da gestão (Ahrens, 1997). Portanto, mesmo que o conteúdo da informação contabilística não seja especificamente relevante para o trabalho de um gestor, a discussão verbal pode facilitar o ajuste da informação contabilística para abordar questões que os gestores consideram importantes. Desta forma, os gestores trabalham com informação contabilística para a tornar relevante, ao invés de a sua relevância ser determinada somente pelo seu conteúdo.

A comunicação verbal da informação contabilística providencia também aos gestores oportunidades para obter formas mais tácitas de informação. Apesar de a informação contabilística, na forma de relatórios e análises, ser bastante

explícita, a comunicação verbal em redor do significado e implicações dessa informação pode facilitar a troca de formas mais tácitas de informação, e proporciona um contexto para debater e discutir os significados e implicações dos dados contabilísticos. Desta forma, a comunicação verbal da informação contabilística pode permitir a troca de informação mais tácita e potencialmente torná-la mais relevante para o trabalho de gestão.

Embora exista um foco muito grande na comunicação verbal da informação contabilística, isso não deve ocorrer de forma isolada de outras formas de comunicação. O que é particularmente interessante é "se" e "como" é que as formas verbal e escrita da informação contabilística atuam como substitutas ou complementares. Alguns estudos anteriores não são muito precisos relativamente a se a informação contabilística comunicada verbalmente é a mesma coisa ou se existe diferença em relação à informação contabilística comunicada de forma escrita. Enquanto a pesquisa é limitada, parece que a forma verbal de comunicação é considerada mais tácita, especulativa, e agrega formas específicas de informação contabilística, enquanto a forma escrita é mais explícita, formalizada e agrega várias formas de informação contabilística (ver Daft & Lengel, 1984). É, também, pouco claro até que ponto é que existe muita sobreposição e redundância na informação contabilística comunicada verbalmente e de forma escrita. Estas formas de comunicação da informação contabilística têm o potencial de se reforçar uma à outra e, portanto, agirem como complementos. Estudos anteriores indicam que os gestores dão valor a alguma redundância na informação pois esta serve para lembrar os gestores de informação prévia e dá também alguma confiança à informação num processo de corroboração (McKinnon & Bruns, 1992; Simon *et al.*, 1954; Preston, 1986).

Esta análise indica que a preferência dos gestores pela troca verbal de informação pode afetar o uso da informação contabilística no trabalho da gestão. Em contraste aos relatórios escritos e análises, a comunicação verbal permite aos gestores relacionar a informação contabilística a problemas operacionais específicos, e permite discutir e debater o significado e implicações dos dados contabilísticos. Para além disso, a informação contabilística pode estimular discussões entre gestores.

## 2.5. A Prestação de Contas

### 2.5.1. A Prestação de Contas no Código das Sociedades Comerciais, cronologia no processo de prestação e aprovação de contas

Sendo que a Prestação de Contas era um dos tópicos referidos como atividade a desempenhar na proposta de estágio, ainda que não tenha sido concretamente realizada, acho pertinente falar deste e de todo o processo envolvente. Abordarei o tema da prestação de contas, tendo como foco a situação empresarial do Grupo Lusiaves e tentando aproximar o tema o máximo possível da mesma.

A Prestação de Contas é o meio pelo qual uma entidade apresenta aos seus detentores de capital e a terceiros a atividade desenvolvida e os resultados obtidos durante o período de relato, bem como a posição financeira no final desse período, apresentando ainda os valores obtidos no período anterior. Existe, então, a obrigação de apresentar contas, que decorre do Código Comercial (artigos 18.º e 62.º), e do Código das Sociedades Comerciais (artigo 65.º). Este último reitera que os membros da administração devem elaborar e submeter aos órgãos competentes da sociedade o relatório de gestão, as contas do exercício e demais documentos de prestação de contas previstos na lei, relativos a cada exercício anual, que o relatório de gestão e as contas do exercício devem ser assinados por todos os membros da administração, e que a recusa de assinatura por qualquer um deles deve ser justificada no documento a que respeita e explicada pelo próprio perante o órgão competente para a aprovação, ainda que já tenha cessado as suas funções.

A Informação Empresarial Simplificada (IES), a entregar anualmente até ao dia 15 de julho por transmissão eletrónica de dados (artigo 121.º do CIRC), não substitui a elaboração do relatório de gestão e das contas das entidades, de elaboração obrigatória, devendo pelo contrário refletir o conteúdo destes documentos. Sobre esta matéria é importante salientar a FAQ (*Frequent Asked Questions*) 19 emitida pela Comissão de Normalização Contabilística, a qual

transcrevo de seguida: "*Importa ter em atenção que não se deve confundir o cumprimento das obrigações para finalidades tributárias e outras com o das obrigações de índole contabilística para efeitos societários. Normalmente, o cumprimento das obrigações em matéria de normalização contabilística para fins societários deve preceder o cumprimento das obrigações para finalidades tributárias e outras. Acresce que a quantidade e detalhe das informações exigidas para essas duas finalidades, não são justapostas. Assim, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC) entende que os documentos que constituam o dossier fiscal e a declaração da IES (Informação Empresarial Simplificada) não substituem os documentos exigidos pelo artigo 11.º do Decreto-Lei n.º158/2009, de 13 de julho.*"

Existem obrigatoriedades distintas relativamente às demonstrações financeiras a apresentar pelos diferentes grupos de entidades existentes. Sendo assim, as entidades sujeitas ao SNC integral, são obrigadas a apresentar balanço, demonstração dos resultados por naturezas, demonstração das alterações no capital próprio, demonstração dos fluxos de caixa e anexo (pode, adicionalmente, ser apresentada uma demonstração dos resultados por funções). Por outro lado, as pequenas entidades que adotam a NCRF-PE são obrigadas a apresentar balanço em modo reduzido, demonstração dos resultados por naturezas, em modo reduzido e anexo, em modo reduzido (adicionalmente pode ser apresentada uma demonstração dos resultados por funções, também em modelo reduzido. Já as microentidades que adotam a NCRF-ME são obrigadas a apresentar balanço em modelo ME e demonstração dos resultados por naturezas em modelo ME.

No artigo 70.º do CSC está previsto o registo das contas para a prestação de contas. Este indica que as sociedades devem disponibilizar na sua sede e no *website*, quando exista, cópia do relatório de gestão, relatório sobre a estrutura e as práticas de governo societário, certificação legal das contas e parecer do órgão de fiscalização, quando exista. Para além do tratamento da informação para efeitos estatísticos, cujo resultado pode ser consultado no Portal Estatístico de Informação Empresarial do Instituto dos Registos e Notariado (IRN), o registo e depósito têm um caráter público (artigo 73.º do CRC), podendo, qualquer

pessoa, pedir certidões dos atos de registo e dos documentos arquivados, bem como obter informações verbais ou escritas sobre o conteúdo de uns e outros. Assim, estão sujeitas a registo de prestação de contas as sociedades comerciais e as sociedades civis sob forma comercial, as sociedades anónimas europeias, as empresas públicas, as sociedades com sede no estrangeiro e representação permanente em Portugal (nestes casos, as contas a apresentar respeitam à própria representação permanente e não à sociedade estrangeira, como é o caso das sucursais), e os estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada (EIRL). O incumprimento da obrigação de registar a prestação de contas obsta ao registo de outros factos sobre a entidade, excetuando-se o registo de designação e cessação de funções, por qualquer causa que não seja o decurso do tempo, dos membros dos órgãos sociais, o registo de atos emanados de autoridade administrativa, o registo das ações, decisões, procedimentos e providências cautelares previstas no artigo 9.º do CRC, e o registo de arresto, arrolamento e penhora de quotas ou direitos sobre elas. A falta de registo da prestação de contas pela sociedade durante dois anos consecutivos, é motivo para instauração oficiosa pelo conservador do procedimento administrativo de dissolução.

Sendo um dos documentos a disponibilizar pelas sociedades, o relatório de gestão deve conter, pelo menos, uma exposição fiel e clara da evolução dos negócios, do desempenho e da posição da sociedade, bem como uma descrição dos principais riscos e incertezas com que a mesma se defronta. Na medida do necessário à compreensão da evolução dos negócios, do desempenho ou da posição da sociedade, o relatório deve abranger tanto os aspetos financeiros como, quando adequado, referências de desempenho não financeiras relevantes para as atividades específicas da sociedade, incluindo informações sobre questões ambientais e questões relativas aos trabalhadores. Existem alguns problemas nos relatórios de gestão que são detetados frequentemente, tais como a falta de indicação da existência de sucursais, falta de informação sobre objetivos e políticas de gestão de riscos financeiros (risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez, entre outros), falta de informação sobre autorizações concedidas a negócios entre a sociedade e os seus administradores (artigo 397.º do CSC), falta de informação sobre os principais

rendimentos e gastos, falta de informação sobre a perda de mais de metade do capital (artigo 35.º do CSC), e falta de informação sobre a posição financeira da sociedade, o seu desempenho e fluxos de caixa. O relatório de gestão, as contas do exercício e demais documentos de prestação de contas devem ser apresentados ao órgão competente e por este apreciados, salva casos particulares previstos na lei, no prazo de três meses a contar da data do encerramento de cada exercício anual, ou no prazo de cinco meses a contar da mesma data quando se trate de sociedades que devam apresentar contas consolidadas ou que apliquem o método da equivalência patrimonial.

Se o relatório de gestão, as contas do exercício e os demais documentos de prestação de contas não forem apresentados nos dois meses seguintes ao termo do prazo referido, pode qualquer sócio requerer ao tribunal que se proceda a inquérito. O juiz, ouvidos os gerentes ou administradores e considerando procedentes as razões invocadas por estes para a falta de apresentação das contas, fixa um prazo adequado, segundo as circunstâncias, para que eles as apresentem, nomeando, no caso contrário, um gerente ou administrador exclusivamente encarregado de, no prazo que lhe for fixado, elaborar o relatório de gestão, as contas do exercício e os demais documentos de prestação de contas previstos na lei. Quando ocorre a recusa de aprovação das contas (artigo 68.º do CSC), não sendo aprovada a proposta dos membros da administração relativa à aprovação das contas, deve a assembleia geral deliberar motivadamente que se proceda à elaboração total de novas contas ou à reforma, em pontos concretos, das apresentadas. Ressalva-se que, o facto de as contas não serem aprovadas, não obsta à obrigatoriedade de entrega e cumprimento dos prazos das declarações fiscais, como é o caso da modelo 22 e IES.

As deliberações dos sócios só podem ser provadas pelas atas das assembleias ou, quando sejam admitidas deliberações por escrito, pelos documentos onde estas constem (artigo 63.º do CSC).

Nos aspetos formais das Assembleias Gerais para aprovação de contas, a convocação das mesmas compete a qualquer um dos gerentes e deve ser feita por meio de carta registada, expedida com a antecedência mínima de quinze

dias, a não ser que a lei ou o contrato de sociedade exijam outras formalidades ou estabeleçam prazo mais longo (n.º 3 do artigo 248.º do CSC). Contudo os sócios podem reunir-se em assembleia geral, sem observância de formalidades prévias, desde que todos estejam presentes e todos manifestem a vontade de que a assembleia se constitua e delibere sobre determinado assunto (n.º 1 do artigo 54.º do CSC). É desnecessária outra forma de apreciação ou deliberação quando todos os sócios sejam gerentes e todos eles assinem, sem reservas, o relatório de gestão, as contas e a proposta sobre aplicação de lucros e tratamento de perdas (n.º 2 do artigo 263.º do CSC). É ainda, para a aprovação das contas, obrigatória a constituição de uma reserva legal (artigo 218.º do CSC), cuja corresponde a uma percentagem não inferior à vigésima parte dos lucros da sociedade. A Reserva Legal só pode ser utilizada para cobrir a parte do prejuízo acusado no balanço do exercício que não possa ser coberto pela utilização de outras reservas, para cobrir a parte dos prejuízos transitados do exercício anterior que não possa ser coberto pelo lucro do exercício nem pela utilização de outras reservas, e para incorporação no capital (artigo 296.º do CSC). Salvo diferente cláusula contratual ou deliberação tomada por maioria de três quartos dos votos correspondentes ao capital social em assembleia geral para o efeito convocada, não pode deixar de ser atribuído aos sócios metade do lucro do exercício que seja distribuível.

### 2.5.2. Análise de operações pré-encerramento com impacto fiscal

Resultando das contas de exercício ou de contas intercalares, tal como elaboradas pelo órgão de administração, que metade do capital social se encontra perdido (artigo 35.º do CSC), ou havendo em qualquer momento fundadas razões para admitir que essa perda se verifica, devem os gerentes convocar de imediato a assembleia geral ou os administradores requerer prontamente a convocação da mesma, a fim de nela se informar os sócios da situação e de estes tomarem as medidas julgadas convenientes. Considera-se estar perdido metade do capital social quando o capital próprio da sociedade for igual ou inferior a metade de capital social. As possíveis soluções para este tipo de situação são a dissolução da sociedade, a redução do capital social para

montante não inferior ao capital próprio da sociedade, com respeito, se for o caso, do disposto no n.º 1 do artigo 96.º do CSC, e a realização pelos sócios de entradas para reforço da cobertura do capital.

É, neste tópico, importante falar dos suprimentos como manifestação de fortuna, pois é um tema que afeta grande parte das sociedades no nosso país. Nos termos do artigo 89.º-A da Lei Geral Tributária (LGT) há lugar a avaliação indireta da matéria coletável quando falte a declaração de rendimentos e o contribuinte evidencie as manifestações de fortuna constantes da tabela prevista no n.º 4 ou quando o rendimento líquido declarado mostre uma desproporção superior a 30% para menos, em relação ao rendimento padrão resultante da referida tabela. No caso dos suprimentos e empréstimos são considerados todos os efetuados pelo sócio à sociedade, no ano em causa, ou por qualquer elemento do seu agregado familiar. Quando o sujeito passivo não faça a prova das manifestações de fortuna, considera-se como rendimento tributável em sede de IRS, a enquadrar na categoria G, no ano em causa, e no caso das alíneas a) e b) do n.º 2, nos três anos seguintes, o rendimento padrão apurado nos termos da tabela constante do n.º 4 deste artigo. No caso dos suprimentos, esta disposição aplica-se aos suprimentos e empréstimos feitos no ano de valor igual ou superior a 50.000€. A generalidade da informação relativa às manifestações de fortuna está na posse da Autoridade Tributária (AT).

Os sujeitos passivos de IRC, bem como os sujeitos passivos de IRS que disponham ou devem dispor de contabilidade organizada, estão obrigados a possuir, pelo menos, uma conta bancária (artigo 63.º-C da LGT) através da qual devem ser, exclusivamente, movimentados os pagamentos e recebimentos respeitantes à atividade empresarial desenvolvida. Devem, ainda, ser efetuados através da referida conta ou contas todos os movimentos relativos a suprimentos, outras formas de empréstimos e adiantamentos de sócios, bem como quaisquer outros movimentos de ou a favor dos sujeitos passivos. Movimentos que podem ser detetados no SAF-T (Standard Audit File for Tax Purposes) e que violam o artigo 63.º-C da LGT são por exemplo um empresário em nome individual com contabilidade organizada, retira dinheiro da esfera

empresarial para a esfera pessoal, através do caixa (movimentação contabilística 51.3/11.1, ou um sócio faz entrada de suprimentos numa sociedade, em dinheiro (movimentação 11.1/25.3.2).

### 2.5.3. Boas práticas, conferências de saldos, contagem física dos inventários, taxonomias e preparação de documentação fiscal

Abílio Sousa (2021), um dos grandes nomes da contabilidade fiscal em Portugal, sugere 20 operações de conferência de saldos, como parte das boas práticas necessárias à prestação de contas. A primeira recomendação é a conferência dos saldos de caixa, ou seja, há que ter em atenção situações de empresas que apresentam elevados saldos de caixa, é necessário comprovar e demonstrar a razão dos excedentes bem como os períodos de tributação a que respeitam. No caso de não comprovação existe a possibilidade de a AT considerar estes excedentes como despesas não documentadas ou adiantamento por conta de lucros. Convém ainda analisar por que razão o saldo de caixa aumenta sem explicação (retiradas de dinheiro sem justificação ou despesas que não têm enquadramento na sociedade).

A segunda recomendação prende-se na conciliação bancária, ou seja, contas de depósito à ordem, de depósito a prazo e contas de empréstimos. É aconselhável efetuar reconciliações bancárias habitualmente e ter em atenção depósitos em moedas estrangeiras.

A terceira recomendação é a conciliação dos saldos das contas de impostos com os pagamentos/recebimentos já efetuados no período/ano seguinte, bem como a consulta dos elementos disponíveis, para a empresa, no portal das finanças.

A quarta recomendação é a identificação de faturas (ou saldos) em aberto nas contas de terceiros (clientes, fornecedores, outros), principalmente se o seu saldo for relevante para a entidade.

A quinta recomendação é a solicitação a clientes e fornecedores de extratos de conta corrente para reconciliação de extratos.

A sexta recomendação é a análise de necessidade do reconhecimento de perdas por imparidade, ou seja, verificar se foram feitas as diligências necessárias para consideração de dívidas em mora e verificar se houve alguma evolução processual que permita o reconhecimento das imparidades a 100%.

A sétima recomendação é a conferência das contas correntes do pessoal, dos acionistas, dos financiamentos obtidos, dos empréstimos concedidos e de outras contas a receber e a pagar.

A oitava recomendação é a conferência das contas relacionadas com subsídios recebidos ou a receber, designadamente, o investimento/despesa realizada, o subsídio recebido, o rendimento a imputar ao período e o imposto diferido associado. Verificar os subsídios reembolsáveis e a sua conversão em fundo perdido.

A nona operação recomendada é a conciliação do cadastro de bens do ativo não corrente com os valores da contabilidade.

A décima recomendação é a comparação entre os imóveis e veículos constantes no portal das finanças e os constantes na contabilidade.

A décima primeira recomendação é a conciliação do valor de inventário com a conta de inventários. A elaboração do inventário é da responsabilidade da gestão da empresa. Devem ser analisados aspetos como regularizações, abates e perdas por imparidade do sentido de depurar o ficheiro a comunicar à AT em janeiro.

A décima segunda recomendação é a verificação da sequência numérica dos documentos emitidos pela entidade, tais como faturas, notas de débito, notas de crédito, bem como dos valores resultantes do programa de faturação (ou SAF-T), e comparação com os valores registados na contabilidade.

A décima terceira operação é a análise e verificação da possibilidade de utilização de benefícios fiscais. O objetivo deste procedimento é preparar os elementos que vão ser necessários para a elaboração do dossier do benefício ou dos elementos a juntar ao dossier fiscal. Alguns aspetos importantes a verificar são por exemplo a ocorrência de aumentos de capital, se foram feitos

investimentos em ativos tangíveis e se existem projetos para investimentos futuros.

A décima quarta operação recomendada é a verificação no portal das finanças as relações intersujeitos passivos. Esta consulta permite verificar se o Contabilista Certificado e os dados dos responsáveis estão atualizados.

A décima quinta recomendação é a conciliação das responsabilidades constantes do portal do Banco de Portugal com as que constam das demonstrações financeiras da empresa.

Como décima sexta recomendação, Abílio Sousa indica a verificação de existência de vales sociais ou outros títulos de compensação extrassalarial que tenham de ser inventariados. A diferença entre os montantes dos títulos de compensação extrassalarial adquiridos e os disponibilizados aos colaboradores, deduzida do valor correspondente aos vales que se mantenham na posse da entidade adquirente, fica sujeita ao regime das despesas não documentadas em sede de IRC (tributação autónoma de 50%). Em consequência, sugere a elaboração de um inventário destes títulos no final do ano e junção do mesmo ao dossier fiscal da empresa.

A décima sétima operação recomendada é a elaboração de um mapa resumo das aplicações financeiras mensuradas pelo justo valor e impacto nos resultados. Este mapa permite conciliar a vertente contabilística com a vertente fiscal (n.º 9 do artigo 18.º di CIRC).

A décima oitava recomendação é a conferência das contas de devedores por acréscimos de rendimentos, de credores por acréscimos de gastos e de diferimentos, incluindo a regularização dos saldos de abertura.

A décima nona recomendação consiste na análise das contas onde há necessidade de efetuar a separação entre corrente e não corrente. Devem ser analisadas as taxonomias das contas onde existe esta necessidade.

Por último, a vigésima operação recomendada consiste na verificação da existência de operações com entidades não residentes, ou seja, verificar se os certificados de residência constam do dossier, analisar se foram entregues as

respetivas modelo 30, cuja se destina a dar cumprimento à obrigação acessória prevista no n.º 7 do artigo 119.º do CIRC e no artigo 128.º do CIRC e deve ser entregue pelas entidades devedoras ou pagadoras de rendimentos a sujeitos passivos não residentes em território português, até ao final do segundo mês seguinte àquele em que ocorrer o ato.

### 2.5.4. Erros no reconhecimento, na mensuração, na apresentação ou na divulgação de elementos de demonstrações financeiras

Podem existir erros no reconhecimento, na mensuração, na apresentação ou na divulgação de elementos de demonstrações financeiras. Pode dizer-se que os erros no âmbito da Norma 4 se dividem em três grupos: os erros matemáticos, erros na aplicação das políticas contabilísticas ou erros por má interpretação dos factos, fraude e descuido.

Os erros matemáticos em regra são erros relacionados com períodos anteriores, como por exemplo erros na soma dos inventários ou na multiplicação de preços por quantidades. Não se podem incluir aqui situações que, embora relacionadas com períodos anteriores, não têm a natureza de erros, como por exemplo insuficiência de estimativa do IRC.

Os erros na aplicação das políticas contabilísticas são, por exemplo, situações como o não reconhecimento de imparidades para um cliente de cobrança duvidosa ou reconhecimento indevido de gastos relativamente aos quais deveria ter sido aplicada a especialização.

Já relativamente aos erros por má interpretação dos factos, fraude ou descuido, são exemplo destes, situações como a apresentação no balanço de um saldo de depósitos à ordem ou um saldo de caixa que não corresponde à realidade por falta de reconciliação de contas ou por falta de documentos. Este tipo de erros pode colocar em causa e responsabilidade do contabilista certificado bem como dos gerentes e administradores. A correção de qualquer tipo de erros é aplicada de forma retrospetiva, ou seja, afeta resultados transitados.

Devem também ser tidos em conta, aquando da preparação do encerramento de contas, os acontecimentos após a data de Balanço. Estes acontecimentos podem dar, ou não, lugar a ajustamentos.

Uma entidade deve ajustar as quantias reconhecidas nas suas demonstrações financeiras para refletir os acontecimentos após a data do balanço que dão lugar a ajustamentos. Por exemplo, a resolução, após a data do balanço, de um caso judicial que confirma que a entidade tinha uma obrigação presente à data do balanço; a descoberta de fraudes ou erros que mostrem que as demonstrações financeiras estão incorretas; ou a determinação, após a data do balanço, da quantia de participação no lucro ou de pagamentos de bónus, caso a entidade tivesse uma obrigação presente legal ou construtiva à data do balanço de fazer tais pagamentos em consequência de acontecimentos antes dessa data.

Pelo contrário, uma entidade não deve ajustar as quantias reconhecidas nas suas demonstrações financeiras para refletir os acontecimentos após a data de balanço que não dão lugar a ajustamentos. Por exemplo, o anúncio de um plano para descontinuar uma unidade operacional; a destruição por um incêncio de uma importante instalação de produção; ou o anúncio ou início do processo de uma reestruturação importante.

### 2.5.5. Benefícios fiscais – análise, verificação e preparação dos elementos do dossier dos benefícios

Na preparação do encerramento de contas, devem ser tidos em conta aspetos relativos a benefícios fiscais, tais como a análise e verificação da possibilidade de utilização de benefícios fiscais, a preparação dos elementos a constar do dossier fiscal e do dossier do benefício (obrigatório no caso do RFAI e DLRR) e a obtenção das certidões de não dívida necessárias (Finanças e Segurança Social).

Com o Orçamento de Estado para 2017 foi reforçado o benefício fiscal denominado Remuneração Convencional do Capital Social (artigo 41.º-A do EBF-Estatuto dos Benefícios Fiscais), que visa proteger a constituição de novas

sociedades mediante entradas em dinheiro e os aumentos de capital de sociedades já existentes. Para além das entregas em dinheiro, o texto legal passou a contemplar expressamente as conversões de suprimentos ou de empréstimos de sócios, em capital. Passou também a aplicar-se a todas as sociedades, quando até 2016 este benefício era exclusivo de PME. Terminou também a limitação das entradas terem de ser subscritas exclusivamente por pessoas singulares.

O benefício passou a ser calculado mediante a aplicação, limitada a cada exercício, da taxa de 7% ao montante das entradas realizadas até 2.000.000,00€, por entregas em dinheiro ou através da conversão de suprimentos, empréstimos de sócios, no âmbito da constituição de sociedade ou do aumento do capital social. A dedução é efetuada no apuramento do lucro tributável relativo ao período de tributação em que sejam realizadas as entradas e nos cinco períodos de tributação seguintes. Apenas considera as entradas em espécie correspondentes a conversão de suprimentos ou de empréstimos de sócios realizadas a partir de 1 de janeiro de 2017.

Com o Orçamento de Estado para 2018 efetuou-se o alargamento do âmbito de aplicação do regime da remuneração convencional do capital social às conversões de créditos de qualquer natureza em capital. Passa também a estar contemplado o aumento de capital com recurso aos lucros gerados no próprio exercício, desde que o registo do aumento de capital se realize até à entrega da declaração de rendimentos relativa ao exercício em causa. Apenas se consideram as entradas em espécie correspondentes à conversão de créditos de terceiros realizadas a partir de 1 de janeiro de 2018 ou a partir do primeiro dia do período de tributação que se inicie após essa data, quando este não coincida com o ano civil.

Ainda em relação à Remuneração Convencional do Capital Social, existem alguns aspetos a avaliar na preparação do fecho de contas, como a verificação da ocorrência de operações de aumento de capital, a análise de se o aumento cumpre as condições referidas acima, e a análise das alterações do Orçamento de Estado para 2018 e a sua possível aplicação.

Por último, relativamente ao Regime Fiscal de Apoio ao Investimento (RFAI) (artigos 22.º a 26.º do CFI), existem também alguns aspetos a avaliar na preparação do fecho de contas como a análise da possibilidade de o sujeito passivo ter efetuado investimentos e se os mesmos são elegíveis, verificação da elegibilidade da atividade do sujeito passivo, ainda que se trate de atividade secundária e verificação do destino dos investimentos (se foram dirigidos a esta atividade, análise da elegibilidade da região onde os investimentos se realizaram (artigo 43.º CFI), antecipação do cálculo provisório do benefício, indagação da obtenção de outros apoios para os mesmos investimentos, preparação dos elementos para o dossier do benefício.

# 3. Metodologia

Na sede do Grupo Lusiaves, o departamento contabilístico é dividido pelas diversas empresas que o constituem e pelas áreas que, por sua vez, constituem as empresas, ou seja, existe uma pessoa, ou um grupo de pessoas, responsáveis por determinadas empresas ou áreas. Quando ingressei no estágio curricular no Grupo Lusiaves, o motivo principal da minha presença era a necessidade de auxílio no tratamento da informação contabilística, em duas empresas em particular pelas quais a minha supervisora de estágio, Gisela Almeida, era responsável, e, consequentemente, eu também.

Segundo o meu ponto de vista, o problema central a resolver no estágio tinha tudo que ver com o tema do presente relatório, ou seja, a organização da informação contabilística. Como referido supra, existia a necessidade de auxílio no tratamento de informação, pois sinto que existia a necessidade de conseguir organizar a informação de forma a esta estar facilmente acessível aquando da necessidade de a rever ou de a utilizar. Sendo que, tendo como base o ponto anterior, muita da informação contabilística é transmitida por via verbal, toda ela terá que ser também colocada por escrito, em relatórios, para que exista uma base sólida de pesquisa e de informação. Neste caso, era então necessário que todos os documentos estivessem devidamente vistos e revistos, organizados e selecionados para que posteriormente fossem utilizados como fonte de informação aos órgãos de gestão, que tomam efetivamente as decisões.

O principal objetivo do estágio seria, para a empresa, eu conseguir aliviar a carga de trabalho da minha supervisora, que era excessiva, aprendendo todos os passos dos *softwares* de gestão para poder, mais tarde, trabalhar de forma mais autónoma. O meu principal objetivo passava por aprender e apreender o máximo de informação possível, em todos os sentidos, daquilo que significa ter um trabalho e de quais eram efetivamente as tarefas de quem ingressava nesta área, para me preparar para um futuro laboral, ao mesmo tempo que, obviamente, desempenhava as tarefas que me foram atribuídas da melhor maneira possível.

Ao mesmo tempo que realizava o estágio e as atividades que me eram propostas, ia, obviamente, recolhendo informações para posterior inserção no presente relatório. Comecei por tentar conhecer melhor a empresa e o seu setor de atividade através de uns livros (30 Anos, Grupo Lusiaves, 2016) que se encontravam expostos no corredor da sede do Grupo Lusiaves. Questionei se os podia "requisitar" e trouxe para casa para ler e pesquisar. Depois disso acedi ao *site* do Grupo para perceber melhor a dinâmica das várias empresas, em especial das que me diziam respeito. Claro que também o trabalho prático e contacto com colegas de trabalho foram fontes de informação valiosas para que todo este relatório surgisse, assim como a preciosa ajuda da minha supervisora, Gisela Almeida, que foi um elemento essencial à minha aprendizagem.

Toda a restante informação que se pode encontrar no presente relatório relativamente ao Grupo Lusiaves provém ou de notícias publicadas recentemente e de *sites* que também eles estudaram este Grupo, ou da minha experiência pessoal, ou seja, do próprio estágio e dos apontamentos que ia fazendo ao longo dos seis meses de estágio, sendo que, mais uma vez, a minha principal fonte para estes apontamentos era a minha supervisora, Gisela Almeida.

Já relativamente à restante informação, mais teórica e já acima descrita, toda ela teve como base diferentes artigos científicos pesquisados e encontrados na biblioteca de conhecimento *online* (B-on) e tratados posteriormente pela autora do presente relatório, sendo que desde logo deu para perceber que uma das limitações a este tema seria, e foi, o facto de os artigos relacionados com o tema do presente relatório não serem muito atuais, talvez por este ser um assunto que não tem sofrido muitas alterações com o passar do tempo.

No tratamento da informação presente nos artigos científicos suprarreferidos, comecei por ler todos os que achei conterem informação relevante para o presente relatório, através do resumo dos mesmos, e, posteriormente, li cada um na íntegra e sublinhei aquilo que considerava fazer sentido inserir no relatório. Desta forma, toda a informação teórica aqui presente é um agregado dos vários artigos lidos e tratados, com vista a proporcionar a informação mais fidedigna possível.

# 4. Entidade Acolhedora do Estágio

## 4.1. Grupo Lusiaves

O Grupo Lusiaves teve o seu início em 1986 e desde então são evidentes o sucesso e o grande crescimento do mesmo. É apontada, como a chave do seu sucesso, a aposta na verticalização da atividade. A sua sede encontra-se localizado na rua Cova das Faias, Lote 4, Zona Industrial da Zicofa em Leiria. Em 2019, e mantendo a regularidade dos anos anteriores, o Grupo Lusiaves destaca-se como a maior empresa da Indústria Alimentar na Região Centro, com um volume de negócios de cerca de 220 milhões de euros e empregando mais de mil colaboradores.

Como proclamado na entrevista da revista *Forbes* ao Presidente do Grupo Lusiaves ("Lusiaves: Frango para fora"), esta é uma das maiores empresas do centro do país. Mas tudo começou de uma forma muito modesta no início da década de 1970, quando o atual presidente do Grupo Lusiaves, Avelino Gaspar, trabalhava como administrativo num escritório de um comerciante de rações, depois de ter estudado na Escola Comercial de Pombal. Conseguiu continuar os estudos com a ajuda de uma bolsa da Fundação Calouste Gulbenkian que lhe foi atribuída e ainda porque tinha conseguido poupar dinheiro a trabalhar nas férias de Verão numa fábrica de cerâmica e na construção civil. Nessa fábrica de rações, Avelino Gaspar afirma ter começado a envolver-se na área agro-alimentar e surgiu-lhe a ideia de começar a criar ele próprio, em *part-time*, aves para consumo. A criação de aves começou por ser isso mesmo, *um part-time*, com o benefício de ser também um complemento salarial, pois como o próprio indica "havia pouco dinheiro". Comprou 300 pintos nos idos de 1975 e alojou-os num anexo em casa dos seus pais, na aldeia de Meirinhas, em Pombal, e foi com esta criação que percebeu que podia ter ali um negócio com futuro, numa altura em que as produções industriais eram baixas em Portugal e em que o consumo tinha começado a crescer devido ao aumento dos rendimentos da população após a Revolução. Após ter percebido que o negócio

estava efetivamente a ter sucesso, e também a dar algum trabalho, Avelino Gaspar despediu-se do seu trabalho como administrativo. Foi então que decidiu negociar com os pais e construir o primeiro aviário de rés-do-chão e primeiro andar, enquanto ia também montando outros negócios.

O negócio das aves cresceu de forma rápida e favorável, e em 1986, o atual presidente do Grupo do Lusiaves, resolve fundar formalmente a empresa Lusiaves (atual Lusiaves – Indústria e Comércio Alimentar S.A.), com a construção de quatro pavilhões de produção, tendo como objetivo o crescimento exponencial do negócio. A partir daí, toda uma panóplia de empresas do ramo agro-alimentar foi surgindo, fazendo do Grupo Lusiaves um Grupo com cada vez mais sucesso.

O Grupo Lusiaves caracteriza-se, desde a sua criação, pela fileira vertical integrada de produção avícola que compõe. De produtora de alimentos compostos para animais, à produção e abate de aves, o Grupo Lusiaves assume-se hoje, como uma grande plataforma de produtos alimentares, alargando assim o seu *core business*. É um Grupo com um posicionamento alinhado com o seu tempo: um Grupo na área agro-alimentar que faz da inovação, da proximidade com os *targets*, da responsabilidade ambiental e social, âncoras e bases para o desenvolvimento da sua marca. (Lusinews, 2018).

Como é notório pelo sucesso demonstrado ao longo de mais de 30 anos de trabalho, o Grupo Lusiaves tem a sua visão, missão e valores, muito bem definidos. Demonstra ambição em liderar de forma sustentada o mercado nacional de produção avícola, representando um importante gerador de riqueza nacional, tendo também uma presença relevante no mercado internacional. Tem como missão oferecer os melhores produtos de qualidade, inovadores e competitivos, tendo sempre como base valores éticos nas relações com colaboradores e fornecedores, respeitando o meio ambiente e perpetuando a sua responsabilidade social (Grupo Lusiaves, 2018). Também a autora entra em concordância com a vontade de fazer mais e melhor que sempre foi demonstrada pelo Grupo ao longo da realização do estágio curricular, com ênfase na preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores.

Com a constante vontade de acompanhar os rápidos tempos em que vivemos, têm vindo a ser implementados programas de nova geração garantindo a digitalização do negócio, reforçando a sua capacidade de gestão. Este Grupo aposta fortemente em investigação, desenvolvimento e inovação, pois num mundo em que o mercado é cada vez mais competitivo é preciso inovar, diversificando e criando novos produtos para oferta aos consumidores. Tem procurado responder ativamente às novas exigências e expectativas do mercado através da melhoria contínua dos seus processos de fabrico e automatização das mais diversas áreas. Participa ainda de diversos protocolos com instituições de ensino como forma de incentivo ao mais jovens e como forma também de dar a conhecer o Grupo Lusiaves e os seus valores (Grupo Lusiaves, 2018).

“Faço as contas diariamente, vou acompanhando os vários negócios, e chego ao fim do dia e verifico que não sei onde estou a ganhar dinheiro. Mas quando nós fazemos a consolidação verificamos que há algumas poupanças que se vão criando com as sinergias” (Avelino Gaspar em entrevista à revista *Forbes* em 2019), sendo que neste caso é assim florescem os lucros.

O sucesso desta organização tem sido tanto que em 2015, o presidente do Grupo Lusiaves, Avelino Gaspar, terá sido condecorado pelo então Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, que lhe atribuiu a Comenda de Mérito Industrial.

*Figura 4 - Sede Grupo Lusiaves*

*Fonte: https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/lusiaves-anuncia-investimento-de-60-milhoes-nos-concelhos-afectados-pelos-fogos-6744*

*Figura 5 - Empresas do Grupo Lusiaves*

*Fonte: https://www.grupolusiaves.pt/site/pagina/25/organograma/*

### 4.2. Concorrência

Apesar de todo o sucesso já referido no que diz respeito ao Grupo Lusiaves, existem outras empresas em Portugal na área agro-alimentar também com muito sucesso, e que se mostram verdadeiros concorrentes do mesmo. Vou aqui abordar, a título de exemplo, a talvez considerada maior concorrência do Grupo Lusiaves, pelo seu sucesso e grandiosidade: o Grupo Valouro.

Segundo a revista "Observador" (2021), os primórdios do Grupo Valouro datam de 1875 quando os antepassados dos atuais proprietários iniciaram um negócio de venda de aves na Praça da Figueira, em Lisboa. Nessa praça, as aves eram abatidas e depenadas e posteriormente colocadas à disposição do público, abrindo assim portas a um novo setor de atividade que se via emergir. A partir dos anos 60, os gémeos António José e José António dos Santos assumem as rédeas do negócio e iniciam um conjunto de investimentos que viriam a colocar a avicultura na vanguarda do setor agrícola português.

O Grupo Valouro SGPS, SA é, hoje em dia, o maior grupo económico do setor agro-alimentar português e um dos maiores da Europa. Esta Sociedade tem como principais áreas a produção de rações e a avicultura. O capital é, atualmente, detido maioritariamente pelos gémeos José António e António José dos Santos.

Em 2019, o Grupo Valouro apresentou um volume de negócios de 409,9 milhões de euros e no final do ano de 2020 empregava cerca de 2800 trabalhadores de forma direta. Fazem parte do universo Valouro, 36 empresas dos setores da agricultura, indústria de rações, multiplicação de aves, produção de aves, abate e transformação de aves, distribuição e comércio alimentar, transportes, produção de energia, seguros e turismo. Alguns exemplos destas empresas são: Rações Valouro, S.A., Pintovalouro, Avibom – Avícola S.A., Avibur – Empresa Avícola do Caima, S.A., Crizaves – Centro de Abate de Aves, S.A., Kilom, entre muitas outras (Grupo Valouro, 2021).

Por todos estes motivos, para o Grupo Lusiaves, o Grupo Valouro é um alvo a superar, mas também uma fonte de lembrança para fazer e ser cada vez mais e melhor, e não pensar que por chegar ao topo não é necessário continuar a trabalhar no sentido de continuar no topo.

## 5. Atividades Realizadas

Sempre idealizei iniciar o meu percurso no mercado de trabalho numa grande empresa, onde pudesse aprender com os melhores e perceber se o que idealizava era efetivamente o que gostava de fazer no futuro. Posto isto, aquando da notícia de que iria realizar o estágio curricular de mestrado no Grupo Lusiaves, a felicidade era desmedida e o entusiasmo enorme.

Comecei o estágio no dia 2 de novembro de 2020, e as funções previstas para a realização do mesmo consistiam em prestação de contas, análise financeira e conferência de documentos e lançamentos na contabilidade.

No primeiro dia, foi-me atribuída uma secretária no chamado “open space”, onde se localiza todo o departamento de contabilidade, controlo de gestão, financeiro e tesouraria. Equiparam a secretária com um computador, foi criado um *e-mail* para meu uso pessoal e uma sessão no “Workplace”, plataforma ou rede social do Grupo Lusiaves onde era possível conversar através de *chat* com os vários colaboradores das diversas empresas constituintes do grupo, e onde eram colocadas também as novidades, notícias ou informações importantes sobre as mesmas. Foram-me também instalados os *softwares* necessários à minha atividade de estágio e fornecidos os respetivos acessos e palavras-passe.

Como referido supra, o Grupo Lusiaves é constituído por diversas empresas em diferentes áreas, pelo que, estas empresas se encontram distribuídas de forma equilibrada pelos colaboradores do departamento de contabilidade, que assim ficam responsáveis pelo processo contabilístico da(s) mesma(s). Posto isto, aquando da minha entrada no Grupo Lusiaves, foram-me atribuídas duas empresas, resultado do facto de serem as empresas pelas quais a minha supervisora, Gisela Almeida, era responsável. As empresas em questão foram

a “Avisabor-Indústria Agro-Alimentar, S.A.” e a “CAMPOaves – aves do campo, S.A.”.

*Figura 6 - Logótipo Avisabor*

*Figura 7 - Logótipo Campoaves*

A “Avisabor-Indústria Agro-Alimentar, S.A.” foi fundada em 1980 e é uma empresa em que a principal atividade é a produção, abate e comercialização avícola e seus similares. Possui um capital social de 3.000.000€ e tem a sua sede social em Pardilhó, Estarreja.

Já a “CAMPOaves – aves do campo, S.A.” dividia-se em dois centros, a UTS (Unidade de Transformação de Subprodutos) que se localiza na Zona Industrial da Figueira da Foz e o CA (Centro de Abate), localizado em Oliveira de Frades, Viseu.

Em primeiro lugar foi fundado o CA, no ano de 1994, sendo pioneiro e líder na produção do frango do campo em Portugal, ocupando desde há dezoito anos

um lugar cimeiro neste setor. Dedica-se à produção integrada, abate e comercialização de aves criadas sob sistema extensivo, com genética selecionada para o crescimento lento e produção no campo. Aqui os frangos são criados no campo e em liberdade. Um dos fatores do sucesso da Campoaves, e talvez o principal, foi ter apostado na introdução de frango do campo em Portugal e na introdução de outros produtos com a mesma filosofia de produção, tais como a pintada, a polarda, o franguito e o capão, tendo ocupado na altura um nicho de mercado que estava a despontar no nosso país, pois os consumidores começaram a ter um mais elevado poder de compra e começaram também a ser mais exigentes na procura de produtos alternativos e de qualidade, produzidos de forma natural, mais seguros e saudáveis, criados como tradicionalmente e respeitando o ambiente e o bem estar animal (Grupo Lusiaves – Campoaves, 2018).

Posteriormente foi inaugurada pelo Grupo Lusiaves em 2009 a Unidade de Transformação de Subprodutos (UTS), na Zona Industrial da Figueira da Foz, que incorporava, à data, a tecnologia de transformação mais moderna da Europa. A UTS, inserida na empresa Campoaves, veio suprir uma lacuna existente no ciclo produtivo do Grupo Lusiaves, que dependia de terceiros para fazer o aproveitamento e tratamento de subprodutos gerados nas unidades de abate, sendo que um dos objetivos do Grupo a curto prazo é conseguir passar por todo o processo de produção sem depender de terceiros, tornando-se assim autossustentável (produção de rações, aproveitamento de subprodutos etc). Com a criação da UTS, foi possível diversificar as atividades e produtos do Grupo Lusiaves, contribuindo, assim, para o aumento do valor acrescentado gerado pela sua cadeia produtiva. Ao colocar em prática o princípio de que “nada se perde, tudo se transforma”, a UTS contribui, do ponto de vista ambiental, para eliminar um subproduto, ao mesmo tempo que o valoriza no seu expoente máximo. A criação desta Unidade permitiu dar continuidade ao forte compromisso da companhia com a responsabilidade Ambiental, assim como baixar os custos de tratamento dos subprodutos aos clientes exteriores. Atualmente, a unidade apresenta duas linhas de transformação de carne, duas linhas de transformação de penas e uma linha de transformação de sangue e garante que todas as farinhas resultantes do processo cumprem os parâmetros

de qualidade exigidos pelo mercado para a sua melhor valorização. Desde a sua inauguração esta unidade de transformação duplicou a sua capacidade, transformando agora cerca de 40 toneladas de subproduto por hora. Os produtos obtidos pela transformação consistem em farinhas (de sangue, carne e penas de aves) e em gordura animal, que são utilizados como matérias-primas para rações animais, *Pet Food* e aquacultura, 60% dos quais destinados para a comercialização internacional (Grupo Lusiaves, 2019).

Aquando do meu término do estágio curricular, ao vigésimo sexto dia do mês de abril de 2021, a empresa Campoaves passou a ser constituída apenas pela unidade do CA, sendo que a UTS passou a chamar-se Faruni, formando uma nova empresa integrante do Grupo Lusiaves.

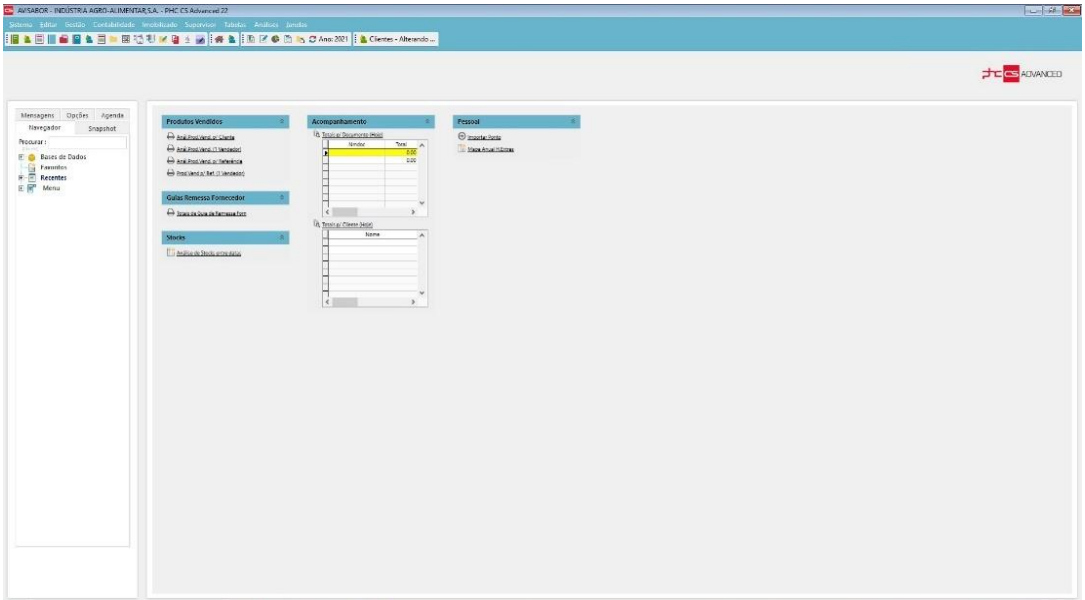
## 5.1. Avisabor-Indústria Agro-Alimentar, S.A.

Relativamente à empresa Avisabor, a minha função começou por ser ordenar alfabeticamente todas as faturas de fornecedores, que nos chegavam por correio interno, diretamente da Avisabor, até à sede do Grupo Lusiaves. Após fazer essa organização, tinha que verificar a presença em todas as faturas, e assinalar com um visto, os seguintes elementos: identificação da empresa cliente (Avisabor), número de identificação fiscal do cliente, número de identificação fiscal do fornecedor, a indicação do tipo de documento, pois tinha que ser fatura, e a indicação de que era o documento original, e não um duplicado ou triplicado. Era também necessário verificar se a fatura vinha devidamente validada (assinada) pelos responsáveis da Avisabor, como prova da realização do serviço ou da entrega de matérias-primas ou materiais, e com guia de transporte/remessa associada. As guias de remessa, transporte e entrega eram todas organizadas numa pasta, por ordem alfabética, e as ordens de compra eram organizadas numa outra pasta por ordem crescente do número das mesmas. Estes documentos chegavam-nos através de correio interno diretamente da Avisabor. Todas as faturas superiores ao valor de mil euros e que correspondessem à conta do código de contas de conservação e reparação (62.2.6), tinham que ser devidamente validadas pelo presidente do Grupo Lusiaves, Sr. Avelino Gaspar.

### 5.1.1. Software PHC

Quando ingressei no estágio o *software* de gestão utilizado na Avisabor era inicialmente o PHC, cujo é um *software* utilizado por muitas empresas, que cobre as necessidades da maior à mais pequena empresa, obtendo-se em todos os casos mais eficiência nos processos de gestão, tornando as empresas mais produtivas e mais ágeis. É um *software* simples, com diversas funcionalidades e com capacidade de adaptação e evolução a qualquer setor de atividade. Neste *software* eu essencialmente inseria e lançava as faturas de fornecedores.

*Figura 8 - Página Inicial Software PHC*

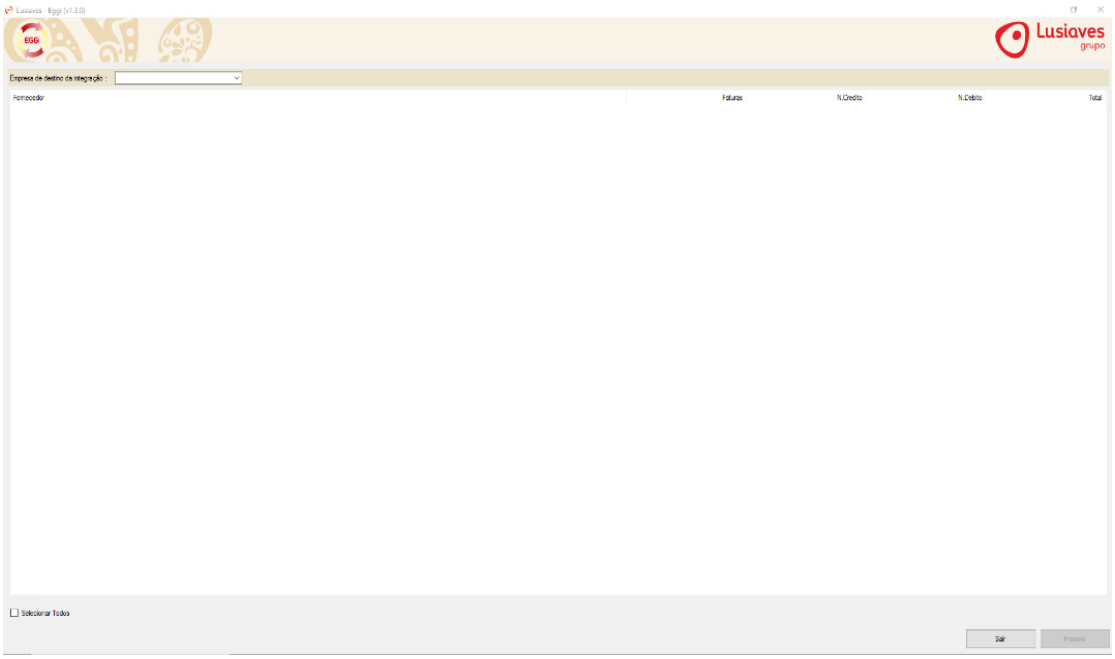



Nas faturas dos fornecedores, tinha que ter em conta se existia uma ordem de compra associada, pois aquando do seu lançamento tinha que inserir a mesma, e tinha também que associar o chamado centro de custo ou centro analítico, que deveria corresponder ao conteúdo da fatura. Sendo assim, após verificar estes pontos, e para lançar a fatura (ou nota de crédito, pois era necessário fazer esta seleção), tinham que ser preenchidos os campos da data da fatura, número da mesma, e, de seguida, inseria a conta correspondente ao código de contas na qual se inseria o conteúdo da fatura (maioritariamente conservação e reparação-62.2.6), e na mesma linha colocava o valor correspondente ao

serviço ou material sem incluir o valor do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA). Este valor era colocado na linha seguinte, em frente à conta de IVA dedutível (24.3.2), em caso de fatura, e de IVA regularizações (24.3.4), em caso de nota de crédito, e tinha que ser calculado de forma manual, pois no PHC, ao contrário de outros *softwares*, este valor não é calculado automaticamente. Por fim, numa terceira linha era colocada a conta de fornecedor (22.1.1) com o valor total da fatura. Normalmente nunca era feito o pagamento imediato, ou seja, nunca lançava a uma conta de caixa (11.1) ou de depósitos à ordem (12.1).

Em complemento ao *software* PHC, tínhamos um programa com o nome *Eggy* onde as faturas dos fornecedores Lusiaves, Comave e Avipronto (empresas integrantes do Grupo Lusiaves) eram contabilizadas de forma automática para o software de gestão PHC. Nestes casos, tinha que depois integrar as faturas diretamente em PHC e posteriormente consultá-los para verificar se a fatura tinha ficado bem contabilizada e lançada.

*Figura 9 - Página Inicial Programa Eggy*




Na Avisabor, existia um tipo de faturas em particular que eram lançadas de forma diferente: as faturas de frango vivo. Estas eram faturas normalmente extensas e de valores mais elevados. Os principais fornecedores de frango vivo

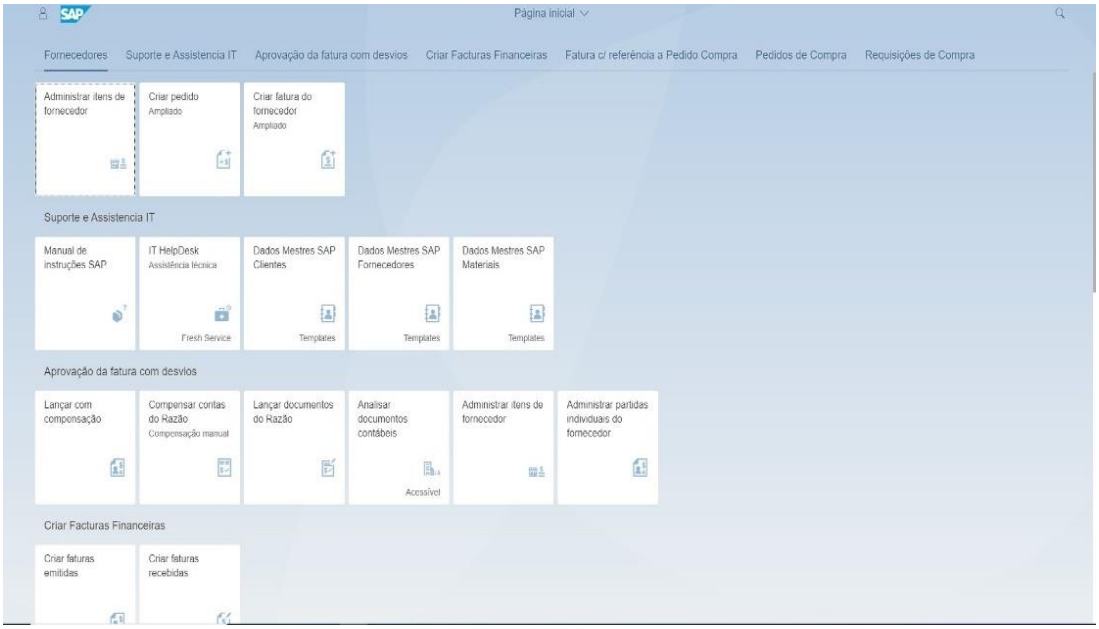
eram a Lusipintos e a Lusicresce, empresas integrantes do Grupo Lusiaves. Neste tipo de fatura era necessário fazer uma média: quantidade de quilogramas (kg) de frango a dividir pelo número de frangos. Se esta divisão desse um valor inferior a 1,9, o preço a pagar seria 0,78€/ kg, e caso o resultado desse um valor superior a 1,9, o preço aplicado seria 0,77€/kg. Cabia-me então confirmar se os preços aplicados estavam corretos e correspondentes à informação suprarreferida. Estas faturas eram-me entregues diariamente ao fim do dia, e normalmente eram também sempre lançadas por mim na própria data de emissão.

Após lançar as faturas, numerava-as com o número do mês em questão seguido do número interno que lhe correspondesse, e arquivava as mesmas por ordem crescente em dossiers. Por exemplo, a décima fatura do mês de maio era contabilizada com o número interno 5.0010. Para além disto, era-me pedido que digitalizasse todas as faturas que dissessem respeito a água, luz, estilha, gás e gasóleo, para que ficassem armazenados numa pasta digital de fácil acesso aos órgãos de gestão, que os utilizavam como fontes de comparação e informação, e posterior tomada de decisões.

### 5.1.2. Software SAP

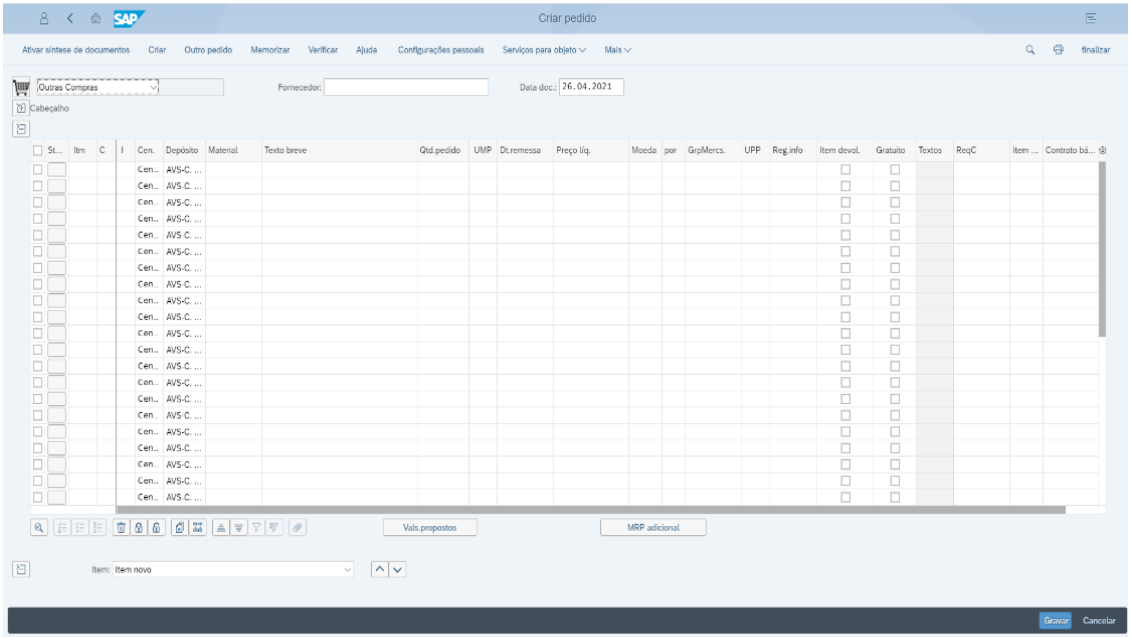
Mais tarde durante o estágio, o *software* de gestão utilizado na empresa Avisabor, passou a ser o SAP. SAP é a sigla para a expressão alemã *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, e que se traduz como *Sistemas, Aplicações e Produtos para o Processamento de Dados*. SAP é, então, um dos maiores produtores mundiais de *software* para gestão de processos de negócios, desenvolvendo soluções que facilitam o processamento eficaz de dados e o fluxo de informações entre as organizações.

*Figura 10 - Página Inicial Software SAP – Aplicações*



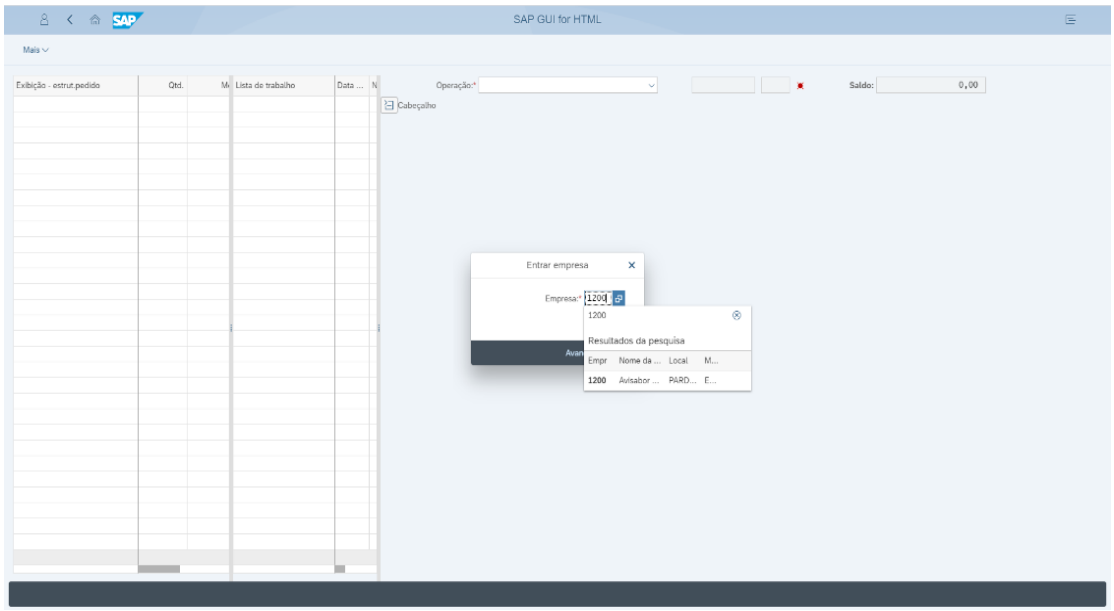

Neste *software* de gestão, o processo anterior ao de inserir e lançar as faturas - ordenar as faturas alfabeticamente, colocar um visto nas informações essenciais que a fatura necessitava conter - era semelhante ao do PHC, sendo que neste caso, a fatura só estaria validada se tivesse associada a si uma *PO - Purchase Order* (Ordem de Compra-*figura 11*), e esta estivesse com a devida entrada no sistema, dada pelos responsáveis diretos pelas mesmas. Caso isso não acontecesse, considerava-se que o material não tinha sido entregue ou o serviço não tinha sido prestado.

*Figura 11 - Elaboração de Ordens de Compra, SAP*



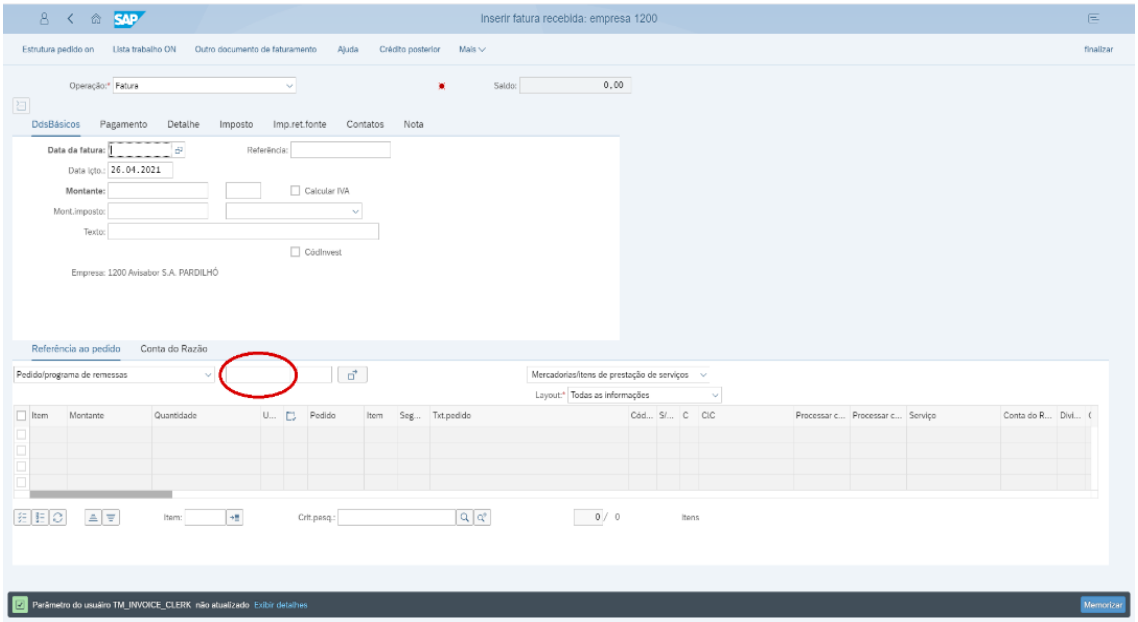

Para lançar uma fatura no SAP, tinha que colocar, em primeiro lugar, o código correspondente à Avisabor, como mostra a *figura 12*. Existiam outras empresas do Grupo em cujas o software de gestão utilizado era o SAP, e, portanto, cada uma possuía um código diferente de ingresso.

*Figura 12 - Código de Acesso – Avisabor, SAP*



De seguida, a página *web* apresentava-se como indica a *figura 13*. Os campos a preencher eram a data da fatura, o número da mesma (referência), o montante total devido, e, por fim, o número da PO correspondente à fatura era colocado onde assinalado a vermelho.

*Figura 13 - Lançamento de faturas, SAP*




Após “puxar” a PO através da inserção do número correspondente, tinha que verificar se todas as contas e valores estavam de acordo com a fatura impressa e se o valor total e do IVA se encontravam em conformidade. Demorou algum tempo até que este *software* (SAP) fosse entendido por todos os que trabalhavam com a Avisabor e até que todos os processos que envolviam trabalhar com este *software* ocorressem e fluíssem naturalmente, pois era uma novidade para todos e envolvia um processo de aprendizagem. Por estes motivos, foi, inicialmente, complicada a adaptação ao novo *software* e por isso existiam bastantes erros. Quando tais aconteciam, tentávamos contornar a situação da forma mais racional e lógica possível, dentro dos conhecimentos adquiridos. Caso todos os dados se encontrassem em conformidade, o que passou a acontecer passado algum tempo da utilização do SAP, era apenas necessário clicar em “Memorizar” e, quando assim indicado na fatura, colocar a fatura para pagamento.

Mais uma vez, e tal como era feito no *software* PHC, todas as faturas inseridas e lançadas eram seguidamente numeradas de acordo com o número atribuído internamente e posteriormente arquivadas em pastas de forma crescente. Na lombada das pastas deviam estar indicados o mês e o primeiro e último número das faturas que nelas estavam arquivadas. Assim, todo o processo de organização das faturas facilitava o trabalho da pesquisa pelas mesmas como base de informação à gestão, para posterior tomada de decisões.

O objetivo a longo prazo do Grupo Lusiaves era que todas as empresas que o constituíam fossem utilizadoras do *software* SAP para que toda a informação acerca de todas as empresas estivesse reunida num único *software* e para que qualquer pessoa com acesso ao SAP pudesse ter acesso a qualquer informação acerca de qualquer uma das empresas. Aquando do término do estágio curricular este objetivo ainda não tinha sido alcançado, mas estava a avançar a todo o gás.

### 5.1.3. Software Sage

Já no caso da Campoaves, o *software* de gestão utilizado era o Sage. O Sage começou por ser um pequeno negócio que depois cresceu para além de todas as expetativas. Hoje, mais de 13 mil colaboradores ajudam milhões de empreendedores que, em 23 países, estimulam a economia global. Este *software* ajuda os seus clientes na gestão dos seus negócios através de uma nova geração de soluções. A tecnologia baseada na mobilidade fornece informação em direto para tomada de decisões rápidas e informadas a qualquer momento e em qualquer lugar do mundo.

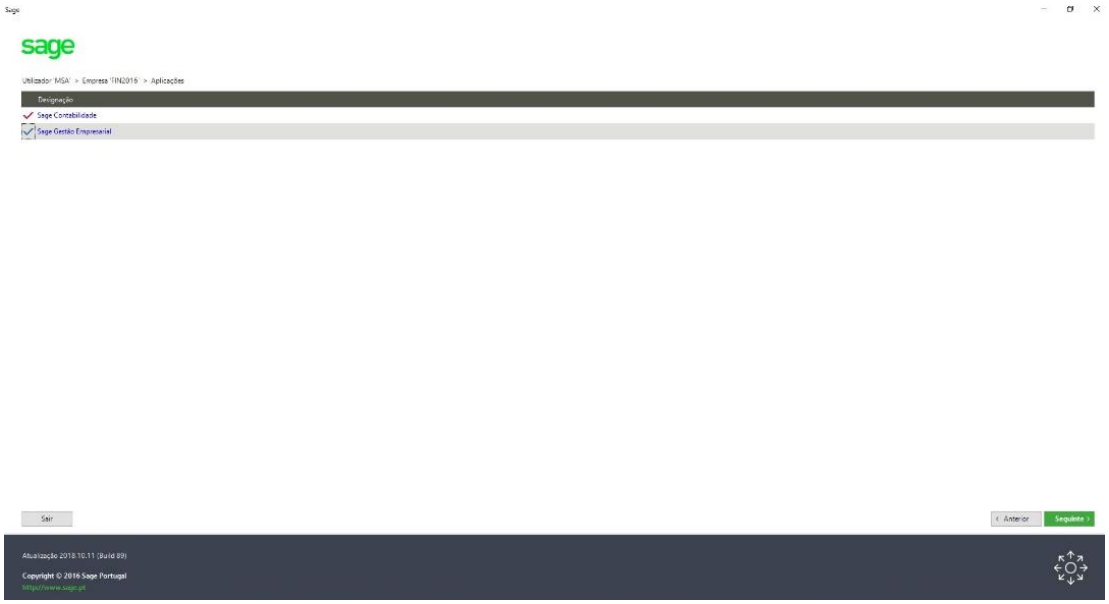
À semelhança da Avisabor, na Campoaves as faturas também nos chegavam por correio interno, em envelopes reutilizados, com o nome do remetente, o nome do destinatário e a data em que o remetente colocou os documentos no envelope e colocou o envelope para envio. Neste caso, tinha também a tarefa de carimbar todas as faturas que chegavam com a data de chegada de cada uma delas, para que essa informação estivesse contida no documento caso houvesse atrasos no mês de lançamento, justificando assim que esse atraso existia pelo atraso de chegada da fatura.

*Figura 14 - Abertura do Software Sage*

Para lançar uma fatura da Campoaves no *software* Sage tinha que, em primeiro lugar, separar as faturas em dois "montes", um correspondente às faturas endereçadas à UTS (Unidade de Transformação de Subprodutos) e outro das faturas endereçadas ao CA (Centro de Abate). De seguida tinha que organizar as faturas por ordem alfabética e verificar se estavam validadas, ou seja, devidamente assinadas, pelos responsáveis da Campoaves, e que tinham guia de transporte, remessa, ou entrega associado, para prova de que a mercadoria, material ou serviço tinha sido entregue ou prestado. Mais uma vez, todas as faturas que dissessem respeito a conservação e reparação e que apresentassem um valor superior a mil euros, tinham que ser validadas pelo presidente do Grupo, Sr. Avelino Gaspar.

Para lançar as faturas no *software* Sage, tinha que abrir o mesmo e a página principal apresentava-se como demonstra a *figura 15*.

*Figura 15 - Página Inicial Software Sage*




Aqui tinha que escolher inserir a fatura no separador “Sage Gestão Empresarial”, e não no separador “Sage Contabilidade”. Ao inserir os dados da fatura, era necessário colocar a data da emissão da mesma, o número da fatura e neste caso selecionar entre o CA, cujo código para inserir no “setor” era o 012, os códigos para o tipo de documento eram 951 para fatura e 953 para nota de crédito, e o código para a “série”, que era 1 tanto para faturas como para notas de crédito; e a UTS, cujo código para o “setor” era 015, o código para o tipo de documento era 351 para fatura e 352 para nota de crédito, e o código da “série” era 1. Praticamente todas as faturas tinham associadas a si uma Ordem de Compra, pelo que para o lançamento destas, bastava “puxar” a Ordem de Compra pelo número correspondente e verificar se todos os dados se encontravam de acordo com a fatura em papel. No caso de não existir Ordem de Compra associada, o lançamento era feito manualmente, introduzindo as contas correspondentes ao código de contas, devidamente.

Após lançar as faturas, era atribuído pelo *software* um número interno a cada fatura lançada em que o(s) primeiro(s) número(s) dizia(m) respeito ao mês em

que a fatura tinha sido emitida ou lançada - no caso de faturas que chegavam com algum tempo de atraso e os meses aos quais correspondiam já se encontravam fechados. Os últimos números correspondiam ao número interno atribuído automaticamente, de forma seguida e crescente.

Mais uma vez, e à semelhança do que fazia na empresa Avisabor, era altura de arquivar as faturas. Assim, estas eram arquivadas em pastas, por meses e por ordem crescente de número interno, o que facilitava a procura de informação por parte dos órgãos de gestão ou de chefia. Também relativamente à Campoaves era-me pedido que digitalizasse todas as faturas relativas a água, luz, gasóleo, estilha e gás para que ficassem guardadas numa pasta digital e de fácil acesso, já que eram dados importantes de informação aos órgãos de gestão.

## 5.2. Avisabor-Indústria Agro-Alimentar, S.A.

Tanto relativamente à Avisabor como à Campoaves, quando alguma fatura não se encontrasse devidamente validada, sem guias ou com algum valor incorreto, ou alguma nota de crédito não estivesse também de acordo com o suposto, eu tinha que enviar um *e-mail* a reportar a situação aos responsáveis de cada uma das empresas, dependendo da área a que a fatura estivesse associada (marketing, ferramentas e utensílios, conservação e reparação, higiene e limpeza) para que estes ficassem a par e tentassem resolver a situação o mais rapidamente e possível, com os fornecedores. Acontecia também algumas vezes chegarem notas de crédito em que era solicitada assinatura, carimbo e envio novamente ao respetivo fornecedor para comprovar que tinha chegado ao destino e que tinha sido tomado conhecimento das mesmas.

Houve também algo que me chamou a atenção e que levou também à escolha do tema do presente relatório, que foi a presença assídua de auditoras externas no departamento onde me encontrava a estagiar. Aquando da recolha de evidências por parte das auditoras, é necessário e importante que toda a documentação contabilística esteja devidamente organizada e arquivada dado que as auditoras têm que conseguir recolher essas mesmas evidências de

forma rápida, fácil e preferencialmente autónoma. Claro que este não é um processo essencial à gestão, mas está inerente à mesma e contribui para um bom funcionamento de toda a organização.

# 6. Conclusão

Após reflexão acerca de toda a informação presente neste relatório, é tempo de tirar algumas conclusões e perceber se efetivamente o tema do mesmo fez sentido ser abordado.

A Contabilidade é importante para o saudável desenvolvimento do negócio pois é a base que oferece um grande apoio à gestão para o planeamento, controlo, e processo de tomada de decisão. O desempenho de uma unidade pode, e é, muitas vezes, avaliado com a ajuda fornecida pela informação contabilística, ao mesmo tempo que os seus registos e gestões permitem a não existência de quaisquer tipos de irregularidades. Por estes motivos, a maior parte dos autores referidos no presente relatório, e eu mesma, consideram que é de grande importância a organização da informação e documentação contabilística.

Na Contabilidade na vertente da gestão, processa-se a recolha e apresentação da informação financeira para que esta seja um elemento a ter em conta pelos gestores nos processos de tomada de decisão. Assim, durante o tempo de vida de uma empresa ou organização, a contabilidade e a sua devida organização permitem estabelecer padrões, saber quais os pontos e variáveis com mais impacto no resultado e saber quais os aspetos que necessitam de maior atenção. Pode então dizer-se que a contabilidade é como se fosse o livro de uma empresa, onde tudo fica registado e a sua leitura permite tirar conclusões úteis, que se bem geridas e tratadas, podem garantir com sucesso a sua continuidade. Em suma, se a contabilidade é o livro da empresa, convém que este livro seja e esteja organizado, que a informação contida nele faça sentido e que a sua forma de organização seja de fácil perceção.

Propus-me, na proposta elaborada para a realização do presente relatório de estágio, a responder a algumas questões, tais como:

- Porque é que deve existir departamento de contabilidade numa empresa?

- Qual a importância da existência de um departamento contabilístico dentro do *Grupo Lusiaves*?

- Como funciona e o que faz o departamento contabilístico?

  - Como é que a área contabilística e a sua organização constituem uma ferramenta fundamental à Gestão do *Grupo Lusiaves*?

Respondendo então à primeira questão, de entre as diversas secções de uma empresa, o departamento de contabilidade destaca-se por gerir toda a informação relativa ao dia-a-dia da organização e por fazer relatórios para análise e acompanhamento da atividade desenvolvida. Com toda a informação contabilística organizada devidamente pela contabilidade, é possível perceber se a empresa está ou não a gerar valor económico. Através da informação recolhida e tratada por este departamento, é possível efetuar uma análise detalhada de diversas rubricas, para que se possa ter uma perceção dos recursos gastos e das receitas obtidas pela empresa. Ou seja, é o setor contabilístico que analisa o passado e o presente, e que planeia o futuro das organizações. Através da recolha e tratamento da informação, a contabilidade auxilia as empresas na criação de valor.

No caso específico do Grupo Lusiaves, a existência do departamento contabilístico, no qual me inseria, é importante pois atua em áreas como a organização documental e a definição de regras ou procedimentos nos restantes departamentos da empresa, o que facilita, como já pudemos perceber anteriormente, a recolha de informação e permite um maior rigor, contribuindo para a deteção de erros ou falhas, como o controlo de contas correntes de clientes e fornecedores, como a classificação dos gastos ou receitas, e assim é possível analisar a sua distribuição e o retorno que representam para as empresas, como o controlo da tesouraria e verificação de fluxos de entrada e saída de fundos, que permite analisar as necessidades financeiras da empresa, como a construção de planos de negócios, em função dos objetivos definidos pelos gestores e das necessidades de financiamento e tesouraria, e como a inventariação de bens e o controlo das transações efetuadas. Desta forma

obtemos resposta à terceira pergunta, pois acima foram também discriminadas as funções do departamento e como é que funciona.

Por último, e também respondendo à quarta e última pergunta, o departamento contabilístico do Grupo Lusiaves funcionava como o coração desta organização, ou seja, era essencial ao bom funcionamento do mesmo. Aqui, desde o primeiro dia, percebi que era dada muita importância à organização de toda a documentação lançada e tratada na contabilidade, ou seja, não podiam existir documentos "perdidos" e todos deviam estar devidamente identificados através de número interno e arquivados na respetiva pasta de forma ordenada.

Quando a contabilidade de uma empresa está em ordem, é possível entender a faturação total, planear orçamentos empresariais e apurar onde é que se pode estar a gastar dinheiro desnecessariamente. Com esse tipo de informação à disposição, é possível concentrar as atividades de negócio nos produtos e serviços mais lucrativos ou reduzir os gastos desnecessários. Uma boa contabilidade deixa uma empresa preparada para tomar decisões, o que a ajuda a prosperar. É isto que acontece com o Grupo Lusiaves, pois todo o departamento trabalha na organização da informação contabilística em busca de fornecer a informação mais fidedigna à realidade possível.

Relativamente à experiência de estágio no Grupo Lusiaves, houve com certeza aspetos positivos, mas houve também aspetos negativos. Em relação aos aspetos positivos, esta experiência foi muito importante para a minha inserção no mercado de trabalho, já que mesmo não tendo ficado inserida na entidade de realização do estágio, consegui inserir-me numa outra entidade nas áreas de gestão e contabilidade, e para obtenção de conhecimento de como funciona todo o processo de inserção numa entidade, como funciona a interação dentro da entidade e principalmente quais as funções que são desempenhadas nas áreas de gestão e contabilidade dentro de uma entidade. Consegui também desenvolver muitos conhecimentos ao nível do tratamento, lançamento e organização de documentos contabilísticos, mas, na minha opinião, o fator mais importante e que me vai ser mais útil num futuro próximo, foi aprender a utilizar e manusear *softwares* de gestão utilizados nas empresas, o que é sem dúvida uma mais-valia.

Já como aspetos negativos existe o facto de, ainda que tivesse participado em pequena escala, não me foi dada a oportunidade de participar ativamente na prestação de contas, mesmo após insistência da minha parte pois era um dos âmbitos da realização do estágio, apenas me foi explicado como funcionava em teoria.

# Referências

Abreu et al (2009). “Sistema de Normalização Contabilística: Justo valor versus credibilidade contabilística”. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas 111, Lisboa.

Ahrens, T. (1997). “Talking accounting: Na ethnography of management knowledge in British and German brewers.” *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 617-637.

Ahrens, T. e Chapman, C. S. (2007). “Management accounting as practice.” *Accounting, Organizations and Society*, 23(1-2), 1-27.

Albernethy, M.A., Horne, M., Lillis, A. M., Malina, M. A. e Selto, F.H. (2005). “A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge.” *Management Accounting Research*, 135-155.

Almeida, José Luís de Sousa (2018). “A Informação Contabilística como ferramenta de gestão na tomada de decisões” disponível em <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/5100/4/jose_luis_almeida_dissertaa%C3%A7%C3%A3o19_10_2018.pdf> acedido em 20-06-2021.

Anderson, M. H. (2008). “Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of managers’ information gathering behaviors.” *Journal of Organizational Behavior*, 29, 51-78.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Enrico, U., Wu, A. (1997). “New directions in management accounting research.” *Jounal Management Accounting* Research 9, 79–108.

Borges *et al* (2010). “Elementos de Contabilidade Geral – De acordo com o SNC”.

Borges *et al* (2011). “SNC – Casos Práticos – Contabilidade Financeira” 2ª Edição, Lisboa: Áreas Editora.

Braga, A. (2000). “A Gestão da Informação” Millenium.

Caiado, António Campos Pires (2008). “Contabilidade Analítica e de Gestão.” 4ª Edição, Lisboa: Áreas Editora.

Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L. e Shields, M. D. (2003). “Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration.” *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.

Dane, E. e Pratt, M. G. (2007). “Exploring intuition and its role in managerial decision making.” *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.

Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K., Euwema, M. C. (2006). “Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement.” *Jounal of Personality and Social Psychol*ogy 90(6), 927–943.

Donnelly, James H. Jr., Gibson, James L., Ivancevich, John M. (2000). “Administração – Princípios da Gestão Empresarial” Amadora: McGraw-Hill.

Earl, M. J. e Hopwood, A. G. (1980). “From management information to information management.” In *The information systems environment*. H. C. Lucas, F. F. Land, T. J. Lincoln e K Supper. Amsterdam, North-Holland Publishing Company, 3-13.

Eisenhardt, K. M. (1989). “Agency theory: an assessment and review.” *Academy Management Review* 14(1), 57–74.

Eppler, M., Mengis, J. (2004). “The concept of information overload: a review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines.” *Information Society* 20(5), 325–344.

Ewert, R., Wagenhofer, A. (2007). “Management Accounting Theory and Practice in German-Speaking Countries.” In: *Chapman CS, Hopwood AG, Shields MD (eds) Handbook of management accounting research*, vol 2. Elsevier, Amsterdam, 1035–1069.

Feldman, M. S. e March, J. G. (1981). “Information in organizations as signal and symbol.” *Administrative Science Quarterly*, 26, 171-186.

Fevery, Larissa (2017). “Organizar a Contabilidade” disponível em <https://www.billomat.com/pt/revista/organizar-a-contabilidade/> acedido em 29-07-2021.

Garcia, Pedro Carreira; Forbes (2019). “Lusiaves: Frango para fora” disponível em <https://www.forbespt.com/lusiaves-frango-para-fora/> acedido em 30-07-2021.

Gilkey, R. e Kilts, C. (2007). “Cognitive fitness” *Harvard Business Review, November*, 53-66.

Grupo Lusiaves (2019). ““Nada se perde, tudo se transforma”: UTS do Grupo Lusiaves celebra 10º Aniversário” disponível em <https://www.grupolusiaves.pt/pt/noticia/1+232/nada-se-perde-tudo-se-transforma-uts-do-grupo-lusiaves-celebra-10-aniversario/> acedido em 12-05-2021.

Grupo Lusiaves – Notícias (2019). “Lusiaves considerada a maior empresa da Indústria Alimentar na Região Centro” disponível em <https://www.grupolusiaves.pt/pt/noticia/1+233/lusiaves-considerada-a-maior-empresa-da-industria-alimentar-da-regiao-centro/> acedido em 30-07-2021.

Grupo Lusiaves (2018). “Quem somos – História” disponível em <https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/1/historia/> acedido em 20-11-2020.

Grupo Lusiaves (2018) – “Quem somos – Visão, Missão e Valores” disponível em <https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/2/visao-missao-e-valores/> acedido em 22-11-2020.

Grupo Valouro – “Os Primórdios” e “A Industrialização” disponível em <https://www.grupovalouro.pt/Grupo-Valouro> acedido em 30-07-2021.

Hales, C. P. (1986). “What do managers do? A critical review of the evidence.” *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.

Hall, M. (2008). “Management control systems and learning: investigating the effects of comprehensive performance measurement on managers’ mental model development.”

Hall, Matthew (2010). “Accounting information and managerial work” – Accounting, Organizations and Society, 35 (3), 301-315.

Hoogervorst, N., De Cremer, D., van Dijke, M. (2010). “Why leaders not always disapprove of unethical follower behavior: it depends on the eader’s self-interest and accountability.” *Journal Business Ethics* 95(1 Supplement), 29–41.

Horngren, C. T., Bhimani A, Datar SM, Foster G (2005). “Management and cost accounting” 3rd edition. *Pearson Education Limited, Essex*.

Horngren, C. T., Datar SM, Foster G (2006). “Cost accounting: a managerial emphasis.” 12th edition. *Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River*.

Horngren, C. T., Sundem GL, Stratton WO, Burgstahler D, Schatzberg J (2011). “Introduction to management accounting” 15th edition. *Pearson, New Jersey.*

Ideias e negócios (2017). “A importância da contabilidade numa empresa” disponível em <https://www.ideiasenegocios.pt/a-importancia-da-contabilidade-numa-empresa/> acedido em 27-07-2021.

Isenberg, D. J. (1984). “How senior managers think.” *Harvard Business Review*, November-December, 81-90.

Joannides, V. (2012). “Accounterability and the problematics of accountability.” *Critical Perspectives on Accounting* 23(3), 244–257.

Jonsson, S. (1998). “Relate management accounting research to managerial work!” *Accounting, Organizations and Society*, 23(4), 411-434.

Kaplan, R. S. and Cooper, R. (1998). “Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance.” *Boston, Harvard Business School Press.*

Kamuf, P. (2007). “Accounterability.” *Textual Practice* 21(2), 251–266.

Krakel, M., Sliwka, D. (2001). “Innerbetriebliche Aufgabenverteilung und Delegation.” In: *Jost P-J (ed) Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Scha¨ffer-Poeschel, Stuttgart*, 331–357.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). “Translating strategy into action: The balanced scorecard.” *Boston, Harvard Business School Press.*

Kotter, J. P. (1982). “The general managers.” *New York, The Free Press*.

Landau, M. and Stout, R. (1979). “To manage is not to control: or the folly of type II errors.” *Public Administration Review*, 39(2), 148-156.

Langhe, B., van Osselaer, S. M. J., Wierenga, B. (2011). “The effects of process and outcome accountability on judgment process and performance.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2), 238–252.

Larrick, R. P. (2009). “Debiasing.” In: *Koehler DJ, Harvey N (eds) Blackwell handbook of judgment and decision making. Blackwell Publishing, Malden*, 316–337.

Lefebvre, M., Vieider, F. M. (2012). “Reining in excessive risk-taking by executives: the effect of accountability.” *Theory Decis* 75(4), 497–517.

Lopes, Ilídio (2013). “Contabilidade Financeira – Preparação das Demonstrações Financeiras, sua Divulgação e Análise” Lisboa: Escolar Editora.

Luft, J. and Shields, M. D. (2003). “Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research.” *Accounting, Organizations and Society*, 28, 169-249.

LUSINEWS (2011). “No princípio era o verbo. Aqui, no princípio era o ovo, ou a galinha” Trimestral, N.º16.

Malina, M. A., Norreklit, H. S. O. and Selto, F H. (2007). “Relations among measures, climate of control, and performance measurement models.” *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 935-982.

March, J. G. (1986). “Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making.” *Accounting, Organizations and Society*, 12, 153-168.

Martins, Isabel Maria Loureiro Pais Esteves; Almeida, José Luís de Sousa (2018), “Sistemas de Informação e a Contabilidade”.

McKinnon, S. M. and Bruns, W. J. (1992). “The information mosaic.” *Boston, Harvard Business School Press*.

Messner, M. (2009). “The limits of accountability.” *Accounting, Organizations an Sociaty* 34(8), 918–938.

Mintzberg, H. (1973). “The nature of managerial work.” *New York, Harper & Row.*

Monteiro, Sónia (2013). “Manual de Contabilidade Financeira” Porto: Vida Económica.

Newgestcont (2017). “Contabilidade: o departamento que cria valor nas empresas” disponível em <http://www.newgest.pt/blog/contabilidade-departamento-cria-valor/> acedido em 29-07-2021.

Nunes, Lénia Sofia Faria, Relatório de Estágio (2013). “A Contabilidade Financeira como Sistema de Informação” disponível em <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/24826/2/RE_L%C3%A9nia_Nunes_2012_2013.pdf>, 11, 12, 14, 25.

Observador – Revista (2021). “José António dos Santos, o empresário simples da Marteleira que fez fortuna que fez fortuna a criar frangos e que foi detido com Vieira” disponível em <https://observador.pt/especiais/jose-antonio-dos-santos-o-empresario-simples-da-marteleira-que-fez-fortuna-a-criar-frangos-e-que-foi-detido-com-vieira/> acedido em 27-07-2021.

PHC (2020). “Sobre Nós” disponível em <https://phcsoftware.com/sobre-nos/> acedido em 13-07-2021.

Preston, A. (1986). “Interactions and arrangements in the process of informing.” *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 521-540.

Rascão, José (2004). “Sistemas de Informação para as organizações: a informação chave para a tomada de decisão.” Lisboa: Edições Sílabo.

Rausch, Alexandra; Brauneis, Alexander (2014). “The Effect of accountability on management accountants’ selection of information”.

Ribeiro, Joel (2020). “O Império dos frangos com mais de um século de história” disponível em <https://gazetadascaldas.pt/economia/o-imperio-dos-frangos-com-mais-de-um-seculo-de-historia/> acedido em 30-07-2021.

Rowe, C., Birnberg, J. G. and Shields, M. D. (2008). “Relevance-reliability and comparability - consistency tradeoffs in accounting information: the case of non-routine organizational problem solving.”

SAP (2020). “What is SAP” disponível em <https://www.sap.com/about/company/what-is-sap.html> acedido em 13-07-2021.

SAGE (2021). “About us” disponível em <https://www.odoo.com/pt_BR/page/about-us?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=WEU%20-%20Competitors_ERP&utm_term=%2Bsage%20software&utm_matchtype=b&utm_device=c&utm_gclid=EAIaIQobChMIjaPhiaz58QIVuRkGAB04CwhEEAAYASACEgLRd_D_BwE&gclid=EAIaIQobChMIjaPhiaz58QIVuRkGAB04CwhEEAAYASACEgLRd_D_BwE> acedido em 13-07-2021.

Scholten, L., van Knippenberg, D., Nijstad, B. A., De Dreu, C. K. W. (2007). “Motivated information processing and group decision-making: effects of process accountability on information processing and decision quality.” *Journal Experimental Social Psycholy* 43(4), 539–552.

Simon, H. A., Kozmetsky, G., Guetzkow, H. and Tyndall, G. (1954). “Centralization vs decentralization in organizing the controller's department.” *New York, The Contollership Foundation.*

Sousa, Abílio (2021). “A Preparação do Encerramento de Contas do Período de 2021” - Formação online – APECA (11/2021).

Stewart, R. (1988). “Managers and their jobs.” *London, MacMillan Press*.

Van der Veeken, H. J. M. and Wouters, M. J. F. (2002). “Using accounting information systems by operations managers in a project company.” *Management Accounting Research*, 13, 345-370.

Weber, J., Schaffer, U. (2008). “Introduction to controlling.” *Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.*

Welge, M. K., Al-Laham, A. (2008). “Strategisches management.” *Gabler Verlag, Wiesbaden.*

Whiteley, W. (1985). “Managerial work behaviour: An integration of results from two major approaches.” *Academy of Management Journal*, 28(2), 344-362.

Wouters, Marc; Verdaasdonk, Peter (2002). “Supporting Management Decisions with *Ex ante* Accounting Information”. *European Management Journal* 20(1) 82-94.

Yates, F. J. (2003). “Decision management: how to assure better decisions in your company.” *University of Michigan Business School management series* (29).