



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

Ana Sofia dos Santos Nunes
Nº11423

Enterprise Resource Planning e o
Controlo de Gestão

Coimbra, Abril de 2018



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

Ana Sofia dos Santos Nunes

Enterprise Resource Planning e o Controlo de Gestão

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Dr.^a Rosa Maria Correia Nunes, a coorientação do Doutor António Trigo e a supervisão de Dr.^a Ana Rosa Santos.

Coimbra, Abril de 2018

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

DEDICATÓRIA

“Não é o trabalho, mas o saber trabalhar, que é o segredo do êxito no trabalho. Saber trabalhar quer dizer: não fazer um esforço inútil, persistir no esforço até ao fim, e saber reconstruir uma orientação quando se verificou que ela era, ou se tornou, errada.”

Fernando Pessoa

Dedico o presente trabalho aos meus pais. É a eles que devo tudo! O meu profundo agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Não podia concluir esta etapa, sem antes agradecer aos que contribuíram para a realização do presente relatório de estágio, expresso aqui o meu grande agradecimento.

Em primeiro lugar, agradecer à empresa *Critical Software*, pela oportunidade concedida, um agradecimento especial à Dr.^a Ana Santos pelo apoio diário, por contribuir para o meu crescimento profissional e pessoal, também ao Dr. David Dias pela força e motivação dada ao longo do estágio. Foi com ambos que trabalhei diretamente e não podia deixar de agradecer por toda paciência e ajuda, para conseguir alcançar os objetivos pretendidos. Também agradecer a todos os colegas com quem tive o privilégio de trabalhar, ajudando sempre que necessário.

Gostaria de agradecer em especial a minha orientadora Dr.^a Rosa Nunes, pelo apoio, o incentivo e toda disponibilidade ao longo deste relatório, de igual forma ao meu coorientador Doutor António Trigo, são pessoas extremamente flexíveis e disponíveis para qualquer questão.

O meu profundo agradecimento aos meus amigos, por toda a confiança, entreajuda e incentivo no desfecho desta etapa académica.

Por último, mas sem dúvida imprescindível, uma gratidão enorme para com os meus pais por me terem proporcionado esta oportunidade de completar a minha formação, por todo carinho e todos os conselhos dados.

RESUMO

O presente relatório retrata a experiência da mestranda obtida no estágio curricular no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Controlo de Gestão no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). Este tem o objetivo de descrever as diversas tarefas desempenhadas durante o estágio realizado no departamento financeiro das *startups*, na entidade *Critical Software, S.A.*, durante seis meses.

O objetivo do estágio foi integrar a mestranda na atividade da entidade acolhedora de modo a perceber e realizar diversas tarefas, correntes e esporádicas, na área administrativa e financeira.

Para além da descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio é feita uma apresentação da revisão da literatura sobre os Sistemas *ERP* e a sua interligação com o Controlo de Gestão.

Com a bibliografia analisada, a mestranda efetua um estudo de caso que consiste na análise do sistema de gestão da empresa, descrevendo a potencialidade das suas ferramentas e a interligação com os processos de melhoria existentes na empresa. O ponto crucial deste estudo posiciona-se na análise do sistema de gestão da empresa, para descobrir as suas vantagens e inconvenientes, propor melhorias dos processos e analisar a rentabilidade que proporciona à empresa.

A mestranda conclui o relatório com uma reflexão sobre o estágio e a matéria em estudo.

Palavras-chave: Sistemas Integrados de Gestão; *Enterprise Resource Planning*; *Controlling*.

ABSTRACT

This report describes the experience of the master student obtained during the curricular training occurred in the 2nd year of the Master in Management Control at the Institute of Accounting and Administration of Coimbra (ISCAC). This has the purpose of describing the several tasks performed during the curricular training held in the Startups Finance department, of the company Critical Software, SA, for six months.

The purpose of the internship was to integrate the master student in the activity of the company, in order to understand and perform several tasks, current and sporadic, in the administrative and financial area.

In addition to the description of the tasks performed during the internship, a review of the literature on ERP Systems and its interconnection with Management Control is presented.

With the analyzed bibliography, the master student conducts a case study that consists of the analysis of the management system of the company, describing the potential of its versatile tools and the interconnection with the existing improvement processes in the company. The crucial point of this study is to analyze the company's management system, to find its advantages and disadvantages, to propose process improvements and to analyze the profitability it provides to the company.

The student concludes the report with a reflection on the internship and the subject under study.

Keywords: Integrated Management Systems; Enterprise Resource Planning; Controlling

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Enterprise Resource Planning e o Controlo de Gestão	3
1.1 Controlo de Gestão.....	3
1.1.1 A Importância do Controlo de Gestão	5
1.1.2 Os Instrumentos de Controlo de Gestão	7
1.2 O Sistema Enterprise Resource Planning.....	15
1.2.1 Características do ERP.....	17
1.2.2 Impacto do ERP nas Empresas	20
1.3 O Controlo de Gestão e o Sistema ERP	22
2 Caracterização da entidade de acolhimento.....	27
2.1 O Grupo Critical.....	27
2.2 Estrutura do Grupo Critical.....	29
2.2.1 Critical Software	31
2.2.2 Startups do Grupo CRITICAL.....	34
2.2.3 Critical Ventures	39
2.2.4 Critical Services.....	39
2.3 Departamento Financeiro	39
3 Atividades do Estágio	41
3.1 Enquadramento do Sistema ERP da CSW	41
3.2 Atividades Desenvolvidas no Estágio	45
3.2.1 Gestão Documental.....	46
3.2.2 Processo de Compras	55
3.2.3 Processo de Vendas	67
3.2.4 Gestão de Tesouraria	70
3.2.5 Juros de Empréstimos	76

3.2.6	Controlo de Gestão	77
4	Sugestões e Recomendações.....	86
4.1	Síntese crítica sobre o sistema ERP da CSW.....	86
4.1.1	Contabilização de Gastos e Rendimentos.....	86
4.1.2	Orçamentação	87
4.1.3	Avaliação e desempenho	88
4.1.4	Visibilidade e a Centralização	88
4.1.5	Alargamentos das funções desempenhadas	89
4.2	Sugestões de Melhoria	89
	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Quadro 1. Síntese esquemática dos tipos de centros de responsabilidade.....	13
Quadro 2. Principais características do ERP.....	17
Quadro 3. Variáveis estratégicas e o Impacto dos Sistemas ERP.....	21
Quadro 4. Funcionalidades do NAV.....	43
Quadro 5. Código da numeração das empresas startups no ERP.	48
Quadro 6. Numeração dos diários usados na CSW	54
Quadro 7: Estados possíveis da SO	69
Quadro 8. Tarefas do Fecho do Mês.....	79
Quadro 9. Indicadores de desempenho.....	82
Figura 1.1. Ferramentas do Controlo de Gestão.	9
Figura 1.2. Características dos ERP por dimensões.	18
Figura 1.3. Arquitetura do ERP.	19
Figura 2.1. Evolução Histórica do Critical Software	28
Figura 2.2. Organigrama Grupo Critical.....	30
Figura 2.3. Equipa de gestão da Critical.....	30
Figura 2.4. Evolução da satisfação dos clientes.....	33
Figura 2.5. Startups do Grupo Critical.....	35
Figura 3.1. Posicionamento do Microsoft NAV no Gartner Magic Quadrant for ERP for Product-Centric Midmarket Companies.	42
Figura 3.2. Ecrã do ERP dos departamentos/módulos do NAV.....	44
Figura 3.3. Ecrã do ERP do “Perfil da Empresa”.	45
Figura 3.4. Ecrã do ERP relativo às “Encomendas de Compra”.	56
Figura 3.5. Ecrã do ERP para registo da fatura de compra.....	56
Figura 3.6. Ecrã do ERP relativo à ficha do fornecedor.	57

Figura 3.7. Ecrã do ERP relativo ao grupo contabilístico do fornecedor.	58
Figura 3.8: Ecrã do ERP no separador de pagamentos da ficha do fornecedor.....	59
Figura 3.9. Ecrã do ERP da conta bancária do fornecedor (preencher no separador pagamentos).	59
Figura 3.10. Ecrã do ERP de uma PO com a descrição dos centros de responsabilidade (dimensões).	61
Figura 3.11. Ecrã do ERP da criação da ficha do ativo fixo.....	62
Figura 3.12. Ecrã do ERP da criação da ficha do ativo fixo.....	63
Figura 3.13. Ecrã do ERP Grupo Registo de IVA do Ativo Fixo.....	64
Figura 3.14. Ecrã do ERP criação da ficha de produto.....	65
Figura 3.15. Ecrã do ERP - Registo de venda do produto com controlo dos movimentos de stock do produto).	66
Figura 3.16. Ecrã do ERP - Registo de venda do produto com controlo do CMVMC. .	66
Figura 3.17. Ecrã do ERP da Sales Order (encomenda de venda).....	69
Figura 3.18. Ecrã do ERP da SO com a descrição por centros de responsabilidade (dimensões).	70
Figura 3.19. Ecrã do ERP do separador pagamento da “Ficha de Fornecedor”.	72
Figura 3.20. Ecrã do Excel das diferenças de câmbio.	74
Figura 3.21. Conciliação bancária mensal.	76
Figura 3.22. Exemplos de análise por centros de responsabilidade.....	85

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ABC – *Activity Based Costing*

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas

CA – Conselho de Administração

CEO – *Chief Executive Officer* / Diretor Executivo

CHT – Retmarker

CLK – Critical Links

CMF – Critical Manufacturing

CMT – Critical Materials

CRM – *Customer Relationship Management*

CSV – Critical Services

CSW – Critical Software

CVTFCR – Critical Ventures Fundo Capital de Risco

CVTSCR – Critical Ventures Sociedade Capital de Risco

ERP – *Enterprise Resource Planning*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IPN – Instituto Pedro Nunes

IT – *Information Technology*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MRP – *Material Requirement Planning*

MRP II – *Manufacturing Resources Planning*

OCR – BlueCaring / Oncaring

PME – Pequenas e médias empresas

SCR – *Supply Chain Management*

SEPA – *Single Euro Payments Area*

SI – Sistemas Informação

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

VAT– *Value Added Tax*

VIES – Sistema de Intercâmbio de Informação sobre o IVA

WFSW – Watchful

INTRODUÇÃO

O presente relatório retrata a experiência obtida no estágio curricular no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Controlo de Gestão no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), que se realizou entre janeiro e junho de 2016.

A mestranda optou por realizar o estágio curricular, porque entendeu que seria uma oportunidade de crescimento, tanto a nível pessoal como a nível profissional, assim como lhe permitia colocar em prática os vários conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Gestão de Empresas e no Mestrado de Controlo de Gestão, e, por outro lado, possibilitava-lhe a inserção no mercado de trabalho. Para além disso, esperava também acrescentar algum contributo benéfico para empresa.

Tal como se esperava, esta experiência proporcionou um aprofundamento e enriquecimento de saberes na área da gestão e da contabilidade, assim como, contribuiu para a obtenção de novos conhecimentos e aptidões de uso, avaliação e análise da *performance* do sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)* na respetiva empresa.

A razão pela qual se escolheu a *Critical Software, S.A.*, como entidade acolhedora, foi a notável reputação da empresa no que diz respeito à excelência e a fiabilidade dos seus serviços, assim como o seu impetuoso crescimento nestes últimos anos. Estas características contribuíram para a empresa ser uma referência nacional e internacional ao nível da produção tecnológica de elevada qualidade.

Dado o potencial da empresa acolhedora, desde início, se expectava que seria uma oportunidade única, especialmente pela possibilidade de contacto com a realidade empresarial inserida num ambiente desafiante e com um sistema de gestão integrado de forte componente tecnológica na gestão do seu negócio.

Em termos de estrutura do relatório, procede-se em primeiro lugar, no primeiro capítulo, a uma breve introdução, destacando os pontos fulcrais retratados neste relatório.

No primeiro capítulo elabora-se uma revisão bibliográfica relativa ao Controlo de Gestão e o seu relacionamento com o sistema *ERP*.

No segundo capítulo caracteriza-se a entidade acolhedora através de uma concisa descrição da sua atividade.

No terceiro capítulo, é feita uma breve descrição do sistema de gestão da empresa, juntamente com a descrição das tarefas desenvolvidas. Na primeira fase deste capítulo pretende-se dar a conhecer as *startups* do Grupo Critical e a forma como se recolhe a informação referente a cada uma delas. Posteriormente realiza-se uma análise ao sistema de gestão e às várias tarefas administrativas e financeiras do departamento, que envolvem o tratamento de dados no *ERP*. Na segunda fase evidencia-se o quanto a informação fornecida pelo *ERP* ajuda e motiva a gestão de topo a tomar as melhores decisões de uma forma eficiente, atempada e fidedigna. No final do capítulo procura-se mostrar como o *ERP* usado na empresa viabiliza um maior controlo de gestão operacional, bem como permite a análise de desempenho e avaliação da *performance* das *startups* e, dessa forma, ajuda na preparação do *report* mensal. Durante este relatório a mestranda tentará responder às seguintes questões:

- Por que usam um *ERP* na Critical Software? Por que usam este e não outro sistema? Que vantagens têm? Que informação produz?
- Como contribui o *ERP* implementado na Critical para a tomada de decisão?

No quarto capítulo, com base na informação relatada nos anteriores, produz-se uma análise crítica ao sistema *ERP* da Critical Software, de forma a contribuir com algumas sugestões de melhoria do mesmo para efeitos de produção de informação para a tomada de decisão.

No último capítulo são apresentadas as conclusões, fruto das observações, do trabalho desenvolvido no estágio e das reflexões daí resultantes.

1 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING E O CONTROLO DE GESTÃO

No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico relativo aos temas de Controlo de Gestão e do sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Neste sentido, desenvolve-se uma revisão da literatura relativa aos conceitos em causa, destacando-se os fatores de sucesso na implementação de um *ERP* e os tipos de benefícios que pode promover ao Controlo de Gestão com a utilização e adaptação destes sistemas nas organizações.

Assim, inicia-se o capítulo com a revisão da literatura sobre Controlo de Gestão, prosseguindo-se depois com a sua interligação à ferramenta do sistema *ERP*.

1.1 Controlo de Gestão

As empresas são criadas com o objetivo de criação de valor para seus *stakeholders*. No entanto, existem imensas dificuldades para o conquistar, assim como, para se imporem nos mercados devido à elevada concorrência de produtos e serviços. Para fazer face a tais dificuldades é necessário implementar um planeamento estratégico das ações a seguir e tomar medidas de controlo rigorosas.

Sendo o processo de gestão das organizações:

“... um ato contínuo de tomada de decisões, que requer de um sólido suporte informacional. A obtenção da eficácia dessas decisões pode ser facilitada pela existência de uma área específica na empresa, à qual se delegue a responsabilidade pela coordenação, integração e monitorização desse processo: o controlo de gestão” (Araújo, J., p. 25, 2014).

A grande funcionalidade do controlo de gestão é o conhecimento e acompanhamento permanente da situação atual da empresa, possibilitando, assim, a adoção de estratégias futuras que visem os objetivos e as necessidades específicas da organização.

Pode definir-se o controlo de gestão como um “processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony & Govindarajam, p. 17, 2007).

O controlo de gestão tem, assim, como missão assegurar que o desenvolvimento das diversas tarefas e atividades, anteriormente planeadas, vá ao encontro dos objetivos predefinidos e que permita atingir os resultados desejados (Reis & Rodrigues, 2011).

O controlo de gestão pode ser visto, sob duas formas:

“...como órgão simplificador que fornece informações às restantes áreas da empresa ou, como órgão integrador do processo de decisões de cada área com os objetivos da organização. Nos dois casos, caracteriza-se pela procura da otimização do resultado económico da organização, através de uma atuação sinérgica em todas as áreas/departamentos ou centros de responsabilidade” (J. Araújo, p. 29, 2014).

A forma de garantir que todas as ações necessárias ao cumprimento da estratégia se realizam em tempo útil é efetuar o planeamento das mesmas. E para verificar que estas se estão a concretizar, na calendarização prevista e com a eficácia desejada, o controlo de gestão só o poderá fazer se o planeamento existir, por isso estão particularmente ligados e não fazem sentido um sem o outro. Até, porque, como afirma López (2008), são processos consecutivos e integrados.

Logo, se o planeamento for entendido como a escolha dos objetivos a médio e longo prazo e a gestão de ações futuras, pode-se definir o controlo como o conjunto de processos de recolha de informação que tem a intenção de verificar e orientar a evolução da organização em todos os seus níveis (López, 2008).

A verificação e o acompanhamento não devem ser feitos com o objetivo de punir, mas com a intenção de corrigir a trajetória da empresa a tempo de atingir todos os objetivos ou a grande maioria deles. Este entendimento conduz a que o controlo de gestão se assuma como um processo de regulação orientado para a concretização de objetivos, para a avaliação dos desvios e para a interpretação e execução de ações corretivas, na procura de manter o sistema da empresa sob controlo (Margerin, 1991).

O processo de criação dos mecanismos de controlo e a sua manutenção segue um conjunto de etapas conforme defende López (2008) e Margerin (1991), que são as seguintes:

- Elaboração de objetivos e planos de ação;
- Identificação das responsabilidades atribuídas a cada área;
- Análise e interpretação dos resultados;
- Avaliação e medida dos desvios entre os resultados reais e os valores orçamentados;
- Seleção e aplicação de ações corretivas.

A definição do controlo de gestão depende do objetivo que prossegue (Rodrigues, Jordan, & Neves, 2012). Assim, se o propósito do sistema for estimular e a motivar os gestores, entende-se o controlo de gestão como o esforço permanente, realizado pelos principais responsáveis da empresa, para atingir os objetivos estabelecidos (Rodrigues et al., 2012).

Se as organizações o implementarem com o intuito referido no parágrafo anterior, então, a forma de o operacionalizar, conforme Rodrigues et al., (2012) é, primeiro, definir os responsáveis da missão operacional da empresa, isto é, os gestores responsáveis das atividades relacionadas com as vendas, com as de produção, etc. E depois estabelecer objetivos, para cada um deles, suficientemente motivadores para o seu envolvimento na gestão e no controlo da mesma. Estes procedimentos são necessários, porque não há controlo de gestão numa empresa se nos níveis operacionais da mesma não o praticarem, e não se alcançam os objetivos definidos sem dispor de instrumentos de previsão, de planeamento, de determinação de métricas e de avaliação e acompanhamento dos resultados (Rodrigues et al., 2012).

Já, se o objetivo for priorizar o aspeto instrumental, o sistema de controlo de gestão é entendido como um conjunto de instrumentos que ajudam a gestão de topo a “pilotar” e a tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa. Pretende-se com o sistema, essencialmente, ajudar a alcançar os objetivos gerais da empresa preocupando-se menos com os objetivos do responsável por cada área (Rodrigues et al., 2012).

A terceira definição proposta por Rodrigues et al. (2012) para o sistema controlo de gestão considera-o como um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis intermédios a atingirem as metas estratégicas da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão, em tempo útil, e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização. Deste modo, o papel do controlo de gestão de topo é zelar pelo bom desempenho da empresa, coordenando as sinergias existentes entre as diversas áreas em busca de um maior grau de eficácia empresarial (Araújo, J., 2014).

Independentemente do propósito que leva as empresas a implementarem um sistema de controlo de gestão, o objetivo destes sistemas é produzir informação que dê suporte à avaliação do desempenho das empresas, nas suas diversas vertentes, nomeadamente na humana, na financeira, na operacional, etc. Por outro lado, é servir de estímulo aos gestores de topo, intermédios ou operacionais para tomarem decisões em tempo útil e de modo a serem atingidos os objetivos estratégicos, pessoais ou da organização (Silva, 2013).

1.1.1 A Importância do Controlo de Gestão

O principal objetivo da implementação de um sistema de controlo de gestão é “...responder às necessidades da empresa em cada momento do seu ciclo de vida. Sendo que, um sistema de controlo ideal pressupõe um diagnóstico das necessidades das empresas e dos

instrumentos necessários para dar resposta a essas mesmas necessidades” (Silva, p. 16, 2013).

A divulgação da missão e dos objetivos organizacionais por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais é fundamental para a haver um alinhamento de comportamento da gestão de topo e dos responsáveis operacionais, uma vez que não é a gestão de topo que lida com os problemas diários das empresas, mas são os operacionais.

Por outro lado, é igualmente importante que haja descentralização da autoridade e que os responsáveis operacionais possam agir sobre os problemas, sendo avaliados e premiados sobre as suas tomadas de decisões, de acordo com referências de sucesso negociados e aceites por eles e pelos superiores hierárquicos. Isto significa que, as várias fases do processo de controlo de gestão são cumpridas através de ciclos ou negociações entre órgãos de gestão e os níveis hierárquicos inferiores.

“Um sistema de controlo de gestão eficaz deve ser concebido e implementado de acordo com as necessidades dos gestores, considerando a sua participação e envolvimento” (Silva, p. 17, 2013). Assim, uma condição essencial para o funcionamento destes sistemas é fixação colaborativa dos objetivos e das metas para a organização. Para alcançarem essas metas, os gestores têm de elaborar planos de ação e afetar os meios necessários (humanos, financeiros, comerciais, etc.) à obtenção dessas metas.

O sistema de controlo de gestão além de promover a colaboração e interligação entre os vários responsáveis também deve criar um ambiente de confiança e de melhoria continua, que permita a tomada de decisões e o aperfeiçoamento de medidas de controlo, em vez de ser um mero processo de fiscalização. Pelo que, o *controller*, normalmente o responsável na organização pelo sistema de controlo da empresa, deve desempenhar um papel imparcial e de cooperação com as outras áreas em vez de assumir uma postura autoritária e fiscalizadora. Deve, ainda, compreender e acompanhar a realidade e a necessidade de cada gestor, implementando instrumentos de controlo adequados às mesmas e ajustados à evolução da empresa (Santos, 2010).

Resumindo, para que o controlo de gestão seja eficiente e eficaz deve respeitar os seguintes princípios, segundo Rodrigues et al., (2012):

- Possuir instrumentos de controlo de gestão que considerarem os objetivos de natureza financeira e não financeira;

- Contemplar a descentralização das decisões, a delegação de poderes e a responsabilização pelas ações;
- Definir objetivos individuais compatíveis com objetivos estratégicos da organização;
- Implementar instrumentos de controlo de gestão que funcionem como estímulos de ações, em vez de serem meros documentos ou aumentarem a burocracia;
- Tratar informação histórica, mas, sobretudo, focalizar-se no futuro;
- Persuadir comportamentos adequados dos recursos humanos;
- Dirigir o sistema para incentivos e prémios;
- Fazer dos responsáveis operacionais protagonistas de primeira linha no controlo de gestão.

Na conjuntura empresarial atual, assiste-se, como já se referiu, a um contexto de mudança constante, que exige, não só, informação detalhada sobre o negócio, mas também a capacidade de resposta à mudança em tempo útil. Apenas é possível agir assim, se as empresas tiverem sistemas de controlo que lhe permitem reagir aos desvios ocorridos na atividade, mas, sobretudo, se a informação produzida por eles der a oportunidade aos gestores de antecipar eventuais ameaças e oportunidades. Só desta forma, segundo Fernando Hilven (2015), será possível às organizações contemporâneas, funcionarem como um todo e terem uma gestão eficiente dos recursos, focada na adequação constante às necessidades do mercado.

1.1.2 Os Instrumentos de Controlo de Gestão

O controlo de gestão abrange muito para além do tradicional sistema de contabilidade, como decorre da exposição anterior.

O trabalho do responsável pelo controlo de gestão inicia-se com uma análise de dados históricos, internos e externos, evoluindo depois para a elaboração de previsões, vindo a culminar com implementação de vários instrumentos de controlo que permitem acompanhar o desempenho dos gestores e da empresa (Miranda, 2013).

A seleção dos instrumentos de controlo de gestão fundamentais para a empresa depende das características e da cultura da organização, assim como, do perfil dos gestores da empresa. Desta forma e para os selecionar é obrigatório fazer uma análise da empresa e da sua envolvente, considerando, nomeadamente, a sua estratégia, os seus objetivos, a sua visão e os recursos disponíveis.

O controlo de gestão só é possível com a utilização de instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem objetivos, a planear a melhor forma de os alcançar e que vise avaliar o desempenho dos gestores e da organização (Santos, 2010). De acordo com Rodrigues et al. (2012) estes instrumentos podem ser divididos em três tipos:

- Instrumentos de Pilotagem;
- Instrumentos de Comportamento;
- Instrumentos de Diálogo;

1.1.2.1 Instrumentos de Pilotagem

Como o nome indica, a sua funcionalidade é “pilotar”, o que significa ajudar a gerir, conduzir a organização de forma a alcançar a estratégia pretendida.

Os instrumentos de pilotagem são o plano operacional, o orçamento e o seu respetivo controlo, o *tableaux de bord* e mais recentemente o *balanced scorecard*. Estes instrumentos apresentam uma grande relevância ao fornecerem informações pertinentes para a tomada de decisão atempada sobre como atuar e de como executar as operações, com a finalidade de atingir os objetivos estipulados pela organização (Miranda, 2013).

Para que se verifique uma eficácia desses objetivos:

“...é necessário que durante a conceção e implementação dos instrumentos, exista uma centralização entre a informação mensurável e os objetivos estratégicos da organização, pois caso isto não se verifique, poderá haver uma desconexão entre os objetivos individuais e os gerais, que poderá originar consequências inesperadas” (Miranda, p. 5, 2013).

As ferramentas de controlo de gestão, designados por instrumentos de pilotagem, que de acordo com Rodrigues et al. (2012) interligam com a análise estratégica, com plano estratégico e o controlo orçamental da forma descrita na Figura 1.1:

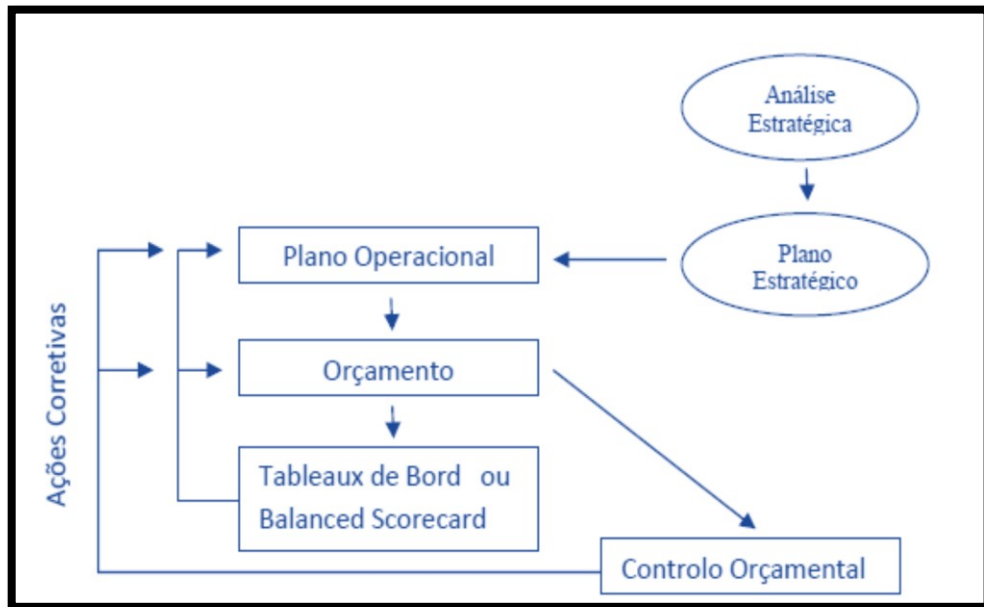


Figura 1.1. Ferramentas do Controlo de Gestão.

Fonte: Jordan, et. al., (2012)

- O Plano Operacional

O plano operacional consiste em definir os objetivos operacionais de cada área de trabalho, departamento ou unidade de negócios, bem como em elaborar os planos de ações e afetar os recursos necessários para as colocar em prática (Hilven, F., 2015) e serve também para “...colocar em prática a estratégia definida no plano estratégico, estando este dependente das oportunidades e ameaças com que a empresa se defronta diariamente” (Miranda, p. 6, 2013).

O intuito do plano operacional é de analisar a viabilidade do plano estratégico de médio/longo prazo, efetuando para isso a descrição das ações e a sua quantificação no curto prazo (Poeiras, 2009). A grande diferença entre o plano operacional e o plano estratégico reside no prazo, uma vez que o primeiro é a curto e o segundo a médio/longo prazo (Rodrigues et al., 2012).

Deste modo, o planeamento deve permitir delinear o futuro da empresa e apresentar as diversas alternativas possíveis a seguir. Terá de ter em conta os objetivos propostos e as ações necessárias, de modo a envolver toda a organização, para que seja resultado de um procedimento participativo (Carvalho, 2014).

O planeamento é fundamental para viabilizar o controlo, pois uma das funções do controlo é a comparação do real com previsto (no planeamento). Ao controlo interessa

tanto os aspetos financeiros (encontrados nos orçamentos) como os não financeiros (incluídos nos planos).

- O Orçamento Operacional e o Controlo Orçamental

O orçamento é o instrumento de controlo de gestão mais comum e usado nas organizações tradicionais, sendo considerado vital para compreender monetariamente o planeamento efetuado nas empresas (Hansen, Otley, & Stede, V. d., 2003).

O orçamento representa a valorização financeira dos planos de ação, refletindo, em valores monetários, os resultados da negociação realizada entre os vários gestores, aquando do planeamento, sobre as ações a realizar e os recursos a utilizar (Anthony & Govindarajam, 2007).

Além dos recursos necessários para a realização das ações e dos objetivos definidos, deve evidenciar as previsões de gastos e de rendimentos associados à estratégia delineada para cada área funcional.

O controlo orçamental é parte integrante do sistema orçamental, pois sem ele o planeamento e orçamentação seriam limitados e pouco eficientes. Assume, por isso, um papel importante no sistema orçamental enquanto ferramenta de gestão Rodrigues et al. (2012).

Segundo Rodrigues et al. (2012), os objetivos do controlo orçamental podem resumir-se da seguinte forma:

- Permitir que os responsáveis definam e estabeleçam objetivos realistas e atingíveis, elaborem planos exequíveis e tenham conhecimento do ambiente interno e externo à empresa;
- Permitir o acompanhamento permanente das atividades desenvolvidas e a comparação entre as realizações e as previsões (objetivos), determinar os desvios e permitir avaliar o desempenho e apoiar a tomada de decisão de ações corretivas.

A comparação entre as realizações e os orçamentos e que tem como resultado a evidenciação dos desvios, não constitui um fim em si, mas um meio para avaliar desempenhos e apoiar a tomada de decisão de medidas corretivas (Miranda, 2013). Para responder a estas exigências o controlo orçamental deve, por um lado, ser rápido e equitativo e, por outro, apresentar um conjunto de características das quais destacamos as

seguintes: a decomposição por causas, a previsão anual, a explicação dos desvios e as ações corretivas (Rodrigues et al., 2012).

- O *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*

O *tableaux de bord* e o *balanced scorecard (BSC)* “...são complementares ao processo de planeamento e controlo financeiro, porque pretendem dar uma visão integrada do desempenho das organizações, relacionando os indicadores económicos e financeiros, com indicadores de outra natureza” (Hilven, F., p. 11, 2015).

O *tableaux de bord* apresenta, tradicionalmente, um carácter mais operacional, funcional e sintético, uma vez que, identifica indicadores para atingir os objetivos operacionais de cada gestor ou da empresa. Enquanto o *balanced scorecard* é um instrumento de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas: financeira, mercado, processos, aprendizagem/desenvolvimento (Rodrigues et al., 2012).

O *BSC*, proposto por Kaplan e Norton (1992;1996), é um modelo em evolução. Começou por ser um sistema de medição do desempenho, mas rapidamente progrediu para um sistema de medição e gestão do desempenho organizacional (Major & Vieira, 2017).

“O *BSC* pretende fazer a ligação entre o controlo operacional (curto prazo) e a estratégia (longo prazo), focando-se nos fatores críticos da execução da estratégia, permitindo o acompanhamento da evolução da atividade da empresa e da estratégia através das diferentes perspetivas” (Miranda, p. 13, 2013).

Uma das ideias fundamentais do *balanced scorecard* é a de que a medida do desempenho exerce um efeito significativo sobre o comportamento dos gestores tornando-se, assim, mais provável atingir as metas definidas para os objetivos organizacionais. Mas, para cumprir bem esse propósito, há necessidade de ser construído de forma lógica, tornando as medidas de desempenho e o seu agrupamento de fácil compreensão (Major & Vieira, 2017).

Fundamentalmente é importante entender que, embora tradicionalmente centrando-se em horizontes temporais diferentes, o *tableaux de bord* e o *balanced scorecard* são ambos instrumentos que auxiliam os gestores na implementação e no desenvolvimento das estratégias definidas pela organização, ajudando na performance dos diversos centros de responsabilidade que constituem a organização.

Em suma, os instrumentos de pilotagem que incluem ferramentas como o plano operacional, que é o guia de uma empresa na realização de atividades e na divisão de

tarefas, na identificação de responsabilidades e dos recursos, o controlo orçamental que pretende apurar os desvios e analisar as causas dos mesmos, o *tableaux de bord* e o *balanced scorecard*, que pretendem acompanhar a evolução de variáveis chave e das estratégicas do desempenho, são fundamentais para garantir sucesso das empresas a curto e longo prazo (Rodrigues et al., 2012).

1.1.2.2 Instrumentos de Comportamento

Por orientar o comportamento entende-se dar aos responsáveis as condições para que tomem decisões individuais que contribuam para os interesses e objetivos globais da organização. São descritos por Rodrigues et al. (2012) três instrumentos para este efeito: os centros de responsabilidade, avaliação de desempenho e os preços de transferência.

- **Centros de Responsabilidade**

O centro de responsabilidade é definido por Drury Colin (2004) e por Anthony & Govindarajam (2007), como uma unidade de organização, onde cada gestor assume a responsabilidade pelo seu desempenho. Um centro de responsabilidade existe para atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuem para a realização dos objetivos globais da organização (Rodrigues et al., 2012).

A criação dos centros de responsabilidade procura corresponder à adequação da estrutura da organização, estrutural e funcional, com os objetivos da mesma, de forma a que exista uma convergência entre os objetivos específicos de cada centro e os objetivos globais da organização (Carvalho, 2014).

Mas, tão ou mais importante, que a tarefa de dividir em centros, é identificar, para cada centro de responsabilidade, os responsáveis, a missão e os objetivos, bem como elaborar os respetivos planos de ação para os atingir (Rodrigues et al., 2012). Só depois destas tarefas realizadas, se consegue saber quais as responsabilidades dos gestores e quais serão os *inputs* e *outputs* de informação de cada centro.

Se o objetivo for responsabilizar os gestores pela gestão eficiente dos gastos, então é necessário registar os gastos do centro (*inputs*) e mais tarde analisá-los e avaliá-los (*outputs*). Se o propósito for analisar o resultado (*output*) do centro, pela diferença entre os gastos e rendimentos (*inputs*) terá de haver um registo de ambos nesse centro. Pode dizer-se, então, que os objetivos fixados para cada centro condicionam os *inputs* e *outputs* de informação de cada um, sendo que são estes que fazem a diferença entre os centros,

porque como refere Miranda (p. 13, 2013), esta depende da “forma como são medidos os *inputs* e *outputs* de cada um”.

Assim, existem vários tipos, cada um com as suas características, como se pode observar pelo quadro abaixo:

Quadro 1. Síntese esquemática dos tipos centros de responsabilidade

Tipos de Centros	Caraterísticas	Exemplos	Possíveis métricas aplicáveis
Centros de custos	São centros que cujo objetivo principal é apenas registar custos e os responsáveis procuram ao máximo reduzir esses custos.	• Departamento de Compras;	• Custo Real vs. Custo Padrão;
		• Departamento de <i>Marketing</i> ;	• Custo Real vs. Custo Orçamentado;
		• Área de investigação e desenvolvimento.	
Centros de rendimentos	São centros que cujo o objetivo principal é registar somente proveitos.	• Área de Vendas	• Proveitos Reais vs. Proveitos Orçamentados.
Centros de resultados	São centros onde a sua <i>performance</i> é analisada em função dos seus proveitos e custos dos produtos e serviços que produzem. O responsável procura a melhor combinação entre os meios que se traduzem em custos e também em proveitos.	• Rendimentos;	• Margens de Contribuição;
		• Custo de produtos vendidos e consumidos.	• Resultados Operacionais;
			• Resultados Líquidos.
Centros de investimento	São centros de resultados com a responsabilidade alargada a ativos e passivos.	• Ativos Tangíveis;	• <i>Return on Investments</i> (ROI);
		• Stock de inventários.	• Resultado Residual ou <i>Economic Value Added</i> (EVA).

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, os centros de responsabilidade constituem instrumentos importantes para orientar o comportamento dos gestores para o cumprimento dos objetivos da empresa, incentivando-os para a realização das ações necessárias para os atingir (Rodrigues et al., 2012).

- Avaliação de desempenho

O segundo instrumento exposto por Rodrigues et al. (2012) é avaliação de desempenho que é baseado em critérios, dependentes do tipo de centro de responsabilidade, porém é importante selecionar critérios que retratem apenas aquilo sobre o qual o gestor pode decidir ou influenciar.

A gestão da empresa deve ter como desígnio fazer:

“...a gestão eficaz e eficiente dos diversos centros de responsabilidade, ou seja, cada centro de responsabilidade deve preocupar-se em atingir os seus objetivos (eficácia), minimizando os recursos utilizados (eficiência). A medição da eficácia e eficiência dos centros de responsabilidade está dependente do seu estatuto, visto que se encontra diretamente relacionado com o seu poder de decisão e com a sua liberdade de ação” (Miranda, p. 16, 2013).

A avaliação de desempenho tem como finalidades, designadamente, melhorar a produtividade, aumentar a motivação, desenvolver as capacidades pessoais e auxiliar nas decisões de organização e na gestão de pessoal. Pode ainda ser utilizada como uma ferramenta de *marketing*, ou como uma oportunidade de melhoria, ou ainda como base de análise de tendências. Neste caso, baseando-se nos dados passados e presentes ajuda a traçar uma previsão para o futuro, que pode ser usada como indicador de antecipação de que algo, que possa estar a evoluir no sentido contrário ao pretendido (Fernando Hilven, 2015).

- Preços de transferência interna (PTI)

O último instrumento de comportamento referido por Santos (p.19, 2010) “...são os preços de transferência interna que servem para valorizar as transações de bens e serviços entre dois centros de responsabilidade da mesma organização”.

Miranda (2013) ajuda-nos a perceber como se devem fixar estes preços:

“...os PTI’s devem ser fixados, pelo preço de mercado, sempre que possível, realizando um ajustamento tendo em conta o facto de não existirem custos financeiros associados. No caso de não ser possível, deve se utilizar o custo padrão. Os PTI’s têm como objetivo regular o funcionamento entre os centros de responsabilidade e os recursos consumidos. Servem também para motivar o gestor na tomada de decisão sobre a melhor relação gastos/rendimentos” (Miranda, p. 17, 2013).

Os PTI’s permitem apurar os custos, os proveitos e os resultados dos centros de responsabilidade, por isso constitui um poderoso instrumento para orientar o comportamento dos gestores operacionais.

1.1.2.3 Instrumentos de Diálogo

O diálogo é indispensável em todo este processo do sistema de controlo de gestão, pelo que, são instrumentos fundamentais para o bom desempenho da organização.

Estão relacionados com os comportamentos, a negociação, a análise, a interpretação, o *coaching*, entre outros. Estão, também, ligados com a comunicação e são concretizados, por exemplo, na criação de espaços para reuniões, na conceção de calendários com a marcação das mesmas, na elaboração de relatórios de reuniões, etc.

Um dos papéis essenciais do controlo de gestão é incentivar o planeamento da comunicação, a par com o de comunicador e de assessor.

Independentemente da dimensão das organizações ou da natureza do seu negócio, os instrumentos do controlo de gestão são fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, seja através de uma gestão mais eficiente da atividade ou de uma maior eficácia na abordagem aos mercados e aos fatores críticos de sucesso (Rodrigues et al., 2012).

Em suma, pode-se concluir que para a existência de um bom sistema de controlo de gestão é necessário recorrer a instrumentos que ajudem os gestores a determinar objetivos, a implementar um plano para os atingir, a controlar e avaliar o cumprimento desses objetivos (Miranda, 2013).

1.2 O Sistema Enterprise Resource Planning

O termo *ERP* foi introduzido pela primeira vez pelo Gartner Group¹, definido como:

“...uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automatização e o armazenamento de todas as informações de negócios num único sistema, garantindo a acessibilidade, a visibilidade e a consistência dos dados introduzidos no sistema” (Azevedo, p. 16, 2012; Rashid, Hossain, & Patrick, 2002).

Os sistemas *ERP* são constituídos por módulos integrando dados e processos de diversas áreas funcionais, provocando um forte desenvolvimento e crescimento nas inúmeras organizações. Apesar de estes sistemas de informação não focarem especificamente a contabilidade e controlo de gestão, as suas características basilares (nomeadamente, as

¹ Gartner, empresa líder em análises de mercado. Gartner é uma empresa de consultoria fundada em 1979 por Gideon Gartner.

promessas de integração, visão única e automatização) levaram a uma significativa investigação em contabilidade e controlo de gestão e algumas alterações na área financeira (Major & Vieira, 2017).

Antes de surgir os sistemas *ERP*, as empresas detinham em cada departamento (gestão financeiras, recursos humanos, compras) os sistemas a operacionalizar isoladamente dentro da própria organização. Assim, os sistemas *ERP* foram desenvolvidos, com a intenção de melhorar a qualidade, transparência da informação e principalmente resolver o problema de perda e incongruência de informação nas organizações. Os sistemas ERP estão hoje presentes em quase todas as empresas. A título de exemplo em Portugal e Espanha encontram-se presentes em cerca de 90% das grandes empresas (Trigo, A., et al., 2015).

O *ERP* veio proporcionar a centralização de todos os dados e processos de uma organização num único sistema, proporcionando mais eficiência e produtividade interna na transição diária de informação. A existência de uma única base de dados que receciona toda informação vinda das diversas áreas da empresa, concedendo transparência e rapidez à informação em tempo real (P. Araújo, 2007; R. W. Scapens & Jazayeri, 2003; Thomas Davenport, 1998).

O *ERP* é um *package* de *software* que visa integrar:

“...dados e processos organizacionais, podendo suportar módulos tão distintos como a produção e logística, comercial e *marketing*, projetos, qualidade e manutenção, recursos humanos, finanças e contabilidade. Apresentam uma constituição modular, em que cada módulo efetua um conjunto de processos e se relaciona com os restantes de uma forma integrada” (Major & Vieira, p. 382, 2017).

Estes módulos não dependem da ligação de outros sistemas, nem de outros departamentos/pessoas para obterem respostas, porque disponibilizam a informação prontamente para consultar assim que seja necessário (Azevedo, 2012; Pang, 2001).

O *ERP* é um sistema de informação apoiado em tecnologia que facilita o fluxo de informação, apresentando melhores práticas organizacionais, potenciando assim a melhoria dos processos envolvidos, apesar de disponibilizarem um elevado leque de alternativas de funcionamento, a serem parametrizadas aquando da implementação, de forma a irem ao encontro das necessidades dos clientes (Major & Vieira, 2017).

O *ERP* disponibiliza informações estabelecidas a partir do processo operacional, para melhorar o dia-a-dia da empresa, permitindo um planeamento estratégico seguro, rigoroso, para garantir a versatilidade necessária à evolução da organização (Centola, N.; Zabeu, 1999; Mendes & Escrivão Filho, 2002).

O objetivo de qualquer organização é obter um desempenho económico e financeiro elevado, sem descurar a sua contribuição para o desenvolvimento social e ambiental da comunidade onde se insere. O *ERP* pode e deve contribuir para otimizar os recursos disponíveis e controlar e sincronizar a organização de forma a que esta vá ao encontro das necessidades dos seus clientes (Carton, F. & Adam, 2010; Soares, 2013).

1.2.1 Características do ERP

As principais características que configuram e qualificam um sistema *ERP*:

“...são a flexibilidade, a arquitetura aberta, o funcionamento ajustável para diferentes tipos de empresa, e para além disto permite a interação com outras empresas, conter as melhores práticas de negócio utilizadas e ser capaz de simular a realidade de processos de negócios nos computadores...” (SEGet, p.15, 2003).

O Quadro 2 apresenta as principais características de um *ERP*:

Quadro 2. Síntese esquemática dos tipos centros de responsabilidade

Caraterísticas	Justificação
Integração	<ul style="list-style-type: none">• Interação entre os vários processos;• Conexão entre as várias funções e diversos níveis da hierarquia;
Integridade	<ul style="list-style-type: none">• Vasta gama de funções;• Aplicável em vários tipos de empresas;
Homogeneização	<ul style="list-style-type: none">• Referencial de dados único;• Uniformidade das interfaces com o utilizador;• Sistema com unidade de administração;
Processamento em tempo real	<ul style="list-style-type: none">• Atualizações e consulta de informação em tempo real;
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de ser adaptável• Parametrizável;
Abertura evolutiva	<ul style="list-style-type: none">• Modularidade, construído por módulos;• Acessibilidade, capaz de ser usado em diferentes sistemas e computadores;
Transversal (orientado para os processos)	<ul style="list-style-type: none">• Sistema orientado para os processos de negócio com intuito de alcançar objetivos;• Foco em acrescentar valor e melhoria contínua;
Melhores práticas	<ul style="list-style-type: none">• Sistema com as melhores práticas embutidas;
Simulação	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de simular processos de negócio;

Fonte: Uwizeyemungu & Raymond (2012) adaptado pela mestranda

No Quadro 2 são evidenciadas as características do *ERP*, noutra ótica, a caracterização é agora agrupada em três dimensões, a técnica, a organizacional e a informacional (Uwizeyemungu & Raymond, 2012).

A dimensão técnica refere-se à capacidade ou facilidade para o desenvolvimento de aplicações oferecidas pelos sistemas *ERP* de fácil adaptação e acessível progressão.

A dimensão organizacional estabelece características que refletem o impacto de um sistema *ERP* numa empresa, quer a nível de estrutura quer a nível das suas práticas. Abrange a união, a integridade, a homogeneização, a transversalidade e as melhores práticas.

A dimensão informacional, diz respeito, às características que se relacionam com a qualidade e as vantagens da utilidade da informação permitida pelo sistema, como aceder a informação e atualização de dados em tempo real, e simulação de processos de negócio.

É de salientar, que por vezes, a elevada complexidade e dimensão de um *ERP* único que englobe todos os processos limita a visão global de toda a aplicação e de todos os impactos que uma alteração tem em todo o sistema. Incluindo que os processos de mudança organizacional são muitas vezes marcados por resistência à mudança, nomeadamente quando as inovações intervêm as rotinas e o contexto institucional nas organizações (Major & Vieira, 2017).

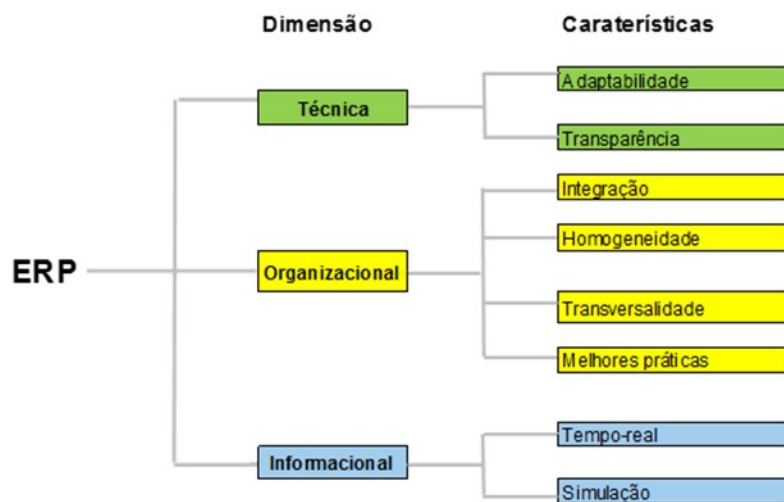


Figura 1.2. Características dos *ERP* por dimensões.

Fonte: Uwizeyemungu & Raymond (2012) adaptado pela mestranda

Estas características possibilitam à organização um maior controlo de todos os processos e rapidez em trabalhar com a informação fornecida e exportada pelo *ERP*. Disponibilizam aos gestores uma visão ampla da organização e de cada um dos seus departamentos, ao longo de toda a cadeia de valor (interna e externa) (Gomes, 2013; Shang & Seddon, 2002).

Em grande parte das empresas instalam-se sistemas personalizados, ou seja, apenas os módulos necessários e que se adequam ao seu negócio. Também existe a possibilidade de adotar sistemas corporativos por inteiro, no entanto terão que se adaptar e por vezes até reformular completamente os seus processos para responder às exigências dos sistemas (Davenport, T. 1998). Os módulos podem ser adquiridos e implementados separadamente, normalmente são escolhidos de acordo, com os departamentos existentes nas empresas.

“Os sistemas *ERP* são altamente configuráveis, oferecendo inúmeras alternativas de funcionamento. A sua adaptabilidade é potenciada pela possibilidade de satisfazer requisitos específicos através da alteração de um sistema *standard*, consoante as exigências de cada organização” (Major & Vieira, p. 385, 2017).

A Figura 1.3 salienta como as diferentes áreas da organização se interligam com a base de dados central.

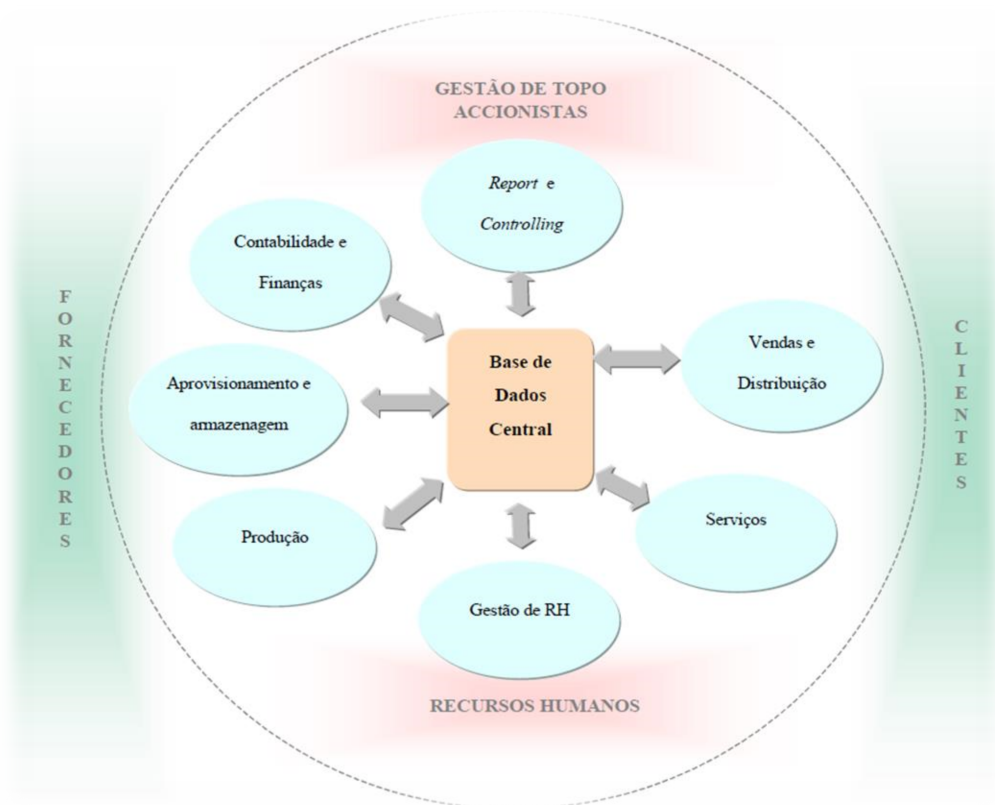


Figura 1.3. Arquitetura do *ERP*.

Fonte: (Davenport, T., 1998)

A base de dados central como se pode observar na Figura 1.3 recebe e envia dados para um conjunto de módulos que suportam várias funcionalidades da empresa e que apoiam praticamente todas as atividades do negócio. Estabelecendo a comunicação dentro de toda a empresa e com o exterior, sobretudo com os seus clientes e fornecedores.

Os módulos que compõem o *ERP* possibilitam, em tempo real, desenvolver e gerir o negócio de forma integrada. A informação torna-se mais consistente, permitindo ajudar na tomada de decisão corretamente.

1.2.2 Impacto do ERP nas Empresas

Nos meados dos anos 90, o impacto destes sistemas *ERP* foi objeto de inúmeros estudos, devido aos fatores de inovação, de complexidade e a dimensão que estes mesmos despertam nas organizações. Nessa altura, Davenport (1998) apontava como principais impactos potenciais do *ERP*, a integração de sistemas, a redução do tempo de execução de processos, a “limpeza” e a fiabilidade da informação, as alterações da estrutura organizacional e, com especial ênfase, o suporte à estratégia (Major & Vieira, 2017).

As organizações têm investido em sistemas *ERP* visando obter diversos benefícios de natureza operacional, tática e estratégica (Hustad & Olsen, 2013; Nuno Pereira, 2016). Os sistemas *ERP* apresentam nas empresas os seguintes impactos (Chandrakumar & Parthasarathy, 2016; Elragal & Haddara, 2013; Françoise, Bourgault, & Pellerin, 2009; Motwani, Subramanian, & Gopalakrishna, 2005; Pereira, N., 2016; Poston & Grabski, 2001; Soares, 2013):

- Aumentam a produtividade, eficiência, economizam o tempo, custos e esforços na gestão das operações diárias, fornecem informações e os relatórios necessários para monitorizar, avaliar e melhorar o desempenho numa empresa;
- Facilitam o fluxo de informações entre todas as funções de negócios dentro dos limites da empresa;
- Facilitam a gestão das relações com as outras partes interessadas externas à empresa;
- Melhoram substancialmente a qualidade e a eficiência do negócio;
- Simplificam a automatização das funções nas operações do dia-a-dia;
- Eliminam a redundância de operações e a burocracia, por meio da automatização de processos;
- Tornam a empresa mais ágil, sólida e com a facilidade de adaptação a mudanças futuras;
- Permitem a integração dos departamentos funcionais, originando uma maior regulamentação e centralização de todas as operações da empresa;

- Fornecem um histórico de todas as transações através da seleção de dados relevantes em cada área de atuação.

No Quadro 3 é apresentada a influência dos *ERP* nas empresas segundo determinadas variáveis estratégicas.

Quadro 3. - Variáveis estratégicas e o Impacto dos Sistemas *ERP*

Variável Estratégica	Impacto do <i>ERP</i>
Cientes e Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Não contribui para a disponibilização da base de dados da empresa aos clientes; • Ajuda a empresa a providenciar suporte administrativo aos clientes.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora para o aumento do poder de negociação da empresa junto dos seus fornecedores; • Contribui para obter novas alternativas de negócios dos fornecedores; • Ajuda a decidir as quantidades corretas e necessárias para comprar determinado <i>input</i>; • Ajuda a monitorizar a qualidade dos produtos e serviços recebidos dos fornecedores.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para um maior rigor na previsão de vendas da empresa; • Produz a eficiência competitiva da empresa; • Não se prevê antecipar as necessidades do cliente; • Não foi identificada contribuição significativa no sentido de obter lealdade dos clientes; • Não contribui para a redução dos custos com marketing na empresa;
Produção (estrutura de custo e capacidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Não demonstra contribuição significativa no processo de projetar novos produtos, ou para reduzir o custo de modificar ou adicionar características aos produtos/serviços existentes; • Ajuda a melhorar a produtividade do trabalho por meio de automatização; • Oferece ganhos por economia de escala no uso de <i>software</i>, mas não tanto no uso de <i>hardware</i>.
Eficiência e Eficácia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a melhorar o processo e o conteúdo das decisões; • Possibilita melhor coordenação entre as áreas funcionais na empresa; • Contribui para melhores avaliações nos relatórios anuais do orçamento; • Melhora o planeamento estratégico; • Ajuda a aumentar a margem de lucro da empresa; • Não apresenta contribuições significativas para o aumento da participação de mercado da empresa.

Eficiência interorganizacional	<ul style="list-style-type: none">• Melhora o padrão de comunicação entre unidades organizacionais de diferentes regiões;• Ajuda a coordenar e a desenvolver a atividade da empresa;• Contribui uma melhor articulação das atividades com clientes e fornecedores.
---------------------------------------	--

Fonte: Saccol, A. et al. (2004) adaptado pela mestranda

Os autores mencionados no Quadro 3, defendem que os sistemas *ERP* acrescentam valor no que diz respeito, aos fornecedores (relação, monitorizar, etc.), produção (ganhos de produtividade, escala no uso de *software* etc.), eficiência e eficácia organizacional, eficiência interorganizacional, facilitando a gestão, a integração e a comunicação entre diferentes unidades organizacionais e com outras organizações externas (Saccol, A., et al. 2004).

1.3 O Controlo de Gestão e o Sistema ERP

O impacto do *ERP* na contabilidade e controlo de gestão pode ser analisado a diferentes níveis. O controlo de gestão é centralizado e absorvido no módulo de “*Reporting e Controlling*” nos vários sistemas *ERP* existentes. É neste módulo que é investigado e enfatizado o presente trabalho da mestranda.

Através destes sistemas é inevitável não conseguir acompanhar a situação financeira da empresa. Possibilitam analisar a informação financeira e atuar na altura pertinente, no sentido de corrigir possíveis erros.

O *Reporting* expressa o funcionamento dos procedimentos para a preparação e apresentação dos resultados financeiros através de demonstrações financeiras. A definição de um modelo de *reporting* possibilita a identificação de métricas, isto é, indicadores de *performance*, em inglês, *Key Performance Indicators* (KPI), com os quais é exequível monitorizar, controlar e avaliar a evolução da empresa face aos objetivos definidos.

A utilização dos *KPI* permite avaliar e medir os fatores críticos para o sucesso da empresa, isto é, disponibilizam a informação necessária de cada processo, proporcionam a exatidão na tomada de decisão, originam resultados mais rápidos e de fácil compreensão. A análise de indicadores envolve métodos, cálculos e interpretações de indicadores financeiros importantes que servem para compreender, analisar e monitorar a *performance* da entidade.

O *Reporting* é uma área que recebe cada vez mais atenção por parte de quem desenvolve os sistemas de informação de suporte, como os *ERP's*, procurando-se dar aos utilizadores a possibilidade de extrair do sistema relatórios à medida, interativos e em tempo real, que permitam responder às exigências de *reporting* interno e externo das empresas (Belfo, F. & Trigo, A., 2013; Trigo, A. et al., 2014).

Segundo R. G. Walker (p.340-355, 2003) define que:

“...o *financial reporting* apresenta como objetivos o fornecimento de informações relevantes para a avaliação de desempenho de uma empresa, a sua posição financeira, financiamentos e investimentos, divulgando a informação útil para a tomada de decisões. Dessa forma, as informações devem refletir todas as transações ocorridas nas empresas, não deixando dúvidas quanto aos resultados obtidos, possibilitando o acompanhamento da situação financeira da empresa e atuar na altura pertinente, no sentido de corrigir possíveis erros.”

Os sistemas *ERP* auxiliam também os instrumentos de controlo de gestão, permitindo operacionalizar a estratégia das organizações, alinhar as metas organizacionais pelos vários níveis hierárquicos e analisar a informação fidedigna disponibilizada por estes mesmos. Através dessa informação é interessante, mencionar que os instrumentos de controlo de gestão contribuem para garantir a tomada de decisão, visto que, os sistemas *ERP* impulsionam a ter um bom sistema de controlo de gestão com a intervenção destes instrumentos para ajudar os gestores a atingir os objetivos estabelecidos pela empresa.

Já foi referenciado precedentemente que os sistemas *ERP* têm impactos nas empresas, sentidos no sistema de controlo feito pela própria empresa. Por isso, estes impactos são reconhecidos de forma pormenorizada a vários níveis: na contabilidade, na orçamentação, na avaliação de desempenho, visibilidade e centralização da informação e por fim, o impacto nas funções da contabilidade e do *controller*.

Na análise de gastos e rendimentos os sistemas *ERP* abrangem a contabilidade geral, analítica e os centros de custos. Ou seja, o módulo da contabilidade geral incorpora o agrupamento de contas do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), consolidações de contas, as consultas e as listagens dos movimentos consolidados, também a possibilidade de consultar por conta os valores do ano anterior comparando com valores atuais, listagens de *stocks* e gestão de *stocks*, os diferentes métodos de custeio. Ao extrair as demonstrações financeiras possibilita analisar o máximo de informação, através da interpretação de dados disponibilizados pelo sistema. O benefício de retirar vários tipos

de diários, extratos e balancetes de proveitos e custos, assegura um maior detalhe e eliminação do trabalho de rotina.

Os resultados investigados pelos vários autores no módulo “*Reporting e Controlling*”, confirmam que os *ERP* numa análise de gastos e rendimentos são beneficiados com a utilização do sistema. Enquanto na perspetiva da contabilidade de gastos e rendimentos mencionam que alterações são significativas a um aumento de rapidez e de eliminação de rotina de trabalho.

No que diz respeito ao impacto da visibilidade e centralização da informação, é sem dúvida, uma característica apreciável do *ERP*, pois favorece em particular o controlo de gestão. É extremamente vantajoso num sistema como o *ERP*, dispor toda a informação agregada, permitindo um acessível acesso aos módulos, as diversas funcionalidades e de fácil consulta a informação desejada. Assim, disponibiliza uma maior agilidade e precisão na contabilidade e no controlo.

Visto que Alzoubi (2011) argumentou que a integração dos sistemas de informação contabilísticos juntamente com o *ERP* melhoram a qualidade dessa informação e o controlo interno nas empresas, pois essa integração permitirá um aumento da relevância da informação contabilística e a redução do grau de incerteza na tomada de decisão. Também facilita os processos de comparação de demonstrações financeiras na empresa ao longo do tempo, contribuindo obter uma posição financeira de forma acessível e clara, evidenciada na altura certa. Quando existe interligação da contabilidade de gestão com os sistemas *ERP* é garantido um aumento da confiança da informação tratada e facultada, concedendo a monitorização de toda a informação contabilística (Gomes, 2013).

R. W. & B. Scapens (1996) dão destaque à facilidade dos gestores em aceder a toda a informação para a tomada de decisão, nomeadamente à informação detalhada sobre os custos da empresa, permitindo uma análise crítica com o benefício de não ter de esperar pelos reportes periódicos produzidos pelos contabilistas. Por outro lado, conseguem usufruir uma análise fidedigna dos custos através dos centros de responsabilidade.

Granlund & Malmi (2002) afirmam que os sistemas *ERP* asseguram novas possibilidades ao nível da previsão, porém a orçamentação propriamente dita não sofre grandes alterações nestes sistemas. Também, R. W. Scapens & Jazayeri (2003) reconhecem que as alterações verificadas ocorrem especialmente no uso, pela gestão, da informação gerada por eles, nomeadamente no ajustamento de previsões, uma vez que os planos são definidos com

base na visão possível à data da sua elaboração, mas novos dados podem ser alterados com decorrer do tempo.

Os sistemas *ERP* contribuem com informação para melhorar as previsões e ajudam a ajustá-las rapidamente a novos pressupostos, por isso têm um papel fundamental na previsão e no cálculo mais correcto dos desvios, suportando melhor as decisões e auxiliam a atingir os objetivos das organizações (P. Araújo, 2007).

Por fim, os últimos impactos sentidos são nas funções desempenhadas dos contabilistas e dos *controllers* que são satisfatórios porque manifestam a redução de tempo no trabalho. As funções realizadas no controlo como na contabilidade de gestão, Caglio (2003), refere que o impacto na contabilidade de gestão, traduz-se num trabalho mais analítico e oportuno, com valor acrescentado, especialmente nas atividades relacionadas com o controlo administrativo e com o processo de tomada de decisão. Ainda complementa que elimina as atividades uniformizadas da contabilidade, que os gestores ganhem um maior conhecimento contabilístico inclusive uma gestão de informação permanente, com a plena visão de futuro e os contabilistas de gestão atingem funções mais alargadas (P. Araújo, 2007).

Fahy, M.J. & Lynch, (1999), bem como Granlund & Malmi, (2002), são da opinião que os *ERP*, contrariamente a muitas expectativas, contribuíram significativamente no aumento dos procedimentos contabilísticos de gestão como também dos controlos. Apresentam possíveis razões para os resultados limitados dos sistemas *ERP* na contabilidade de gestão e nas características do sistema de controlo:

- O tempo necessário para implementar totalmente os sistemas *ERP* coloca em segundo plano possíveis melhorias nos sistemas de contabilidade de gestão;
- A complexidade dos sistemas *ERP* pode impedir outros desenvolvimentos de contabilidade como por exemplo, o ABC (*Activity Based Costing*);
- Sistemas *ERP* podem desempenhar um papel de estabilização e conformidade das rotinas de contabilidade de gestão existentes, em vez, de impulsionarem inovações e melhorias.

Resumindo, vários autores alertam que o facto de o estado da investigação no tema “impacto dos *ERPs* na Contabilidade e Controlo de Gestão (CGG)” ser ainda embrionário, um primeiro estudo empírico mais exaustivo, foi conduzido por Granlund & Malmi (2002). As conclusões deste estudo são de algum modo interessantes:

“...apesar de todo o potencial dos *ERP's* ao nível de mudança da CGG, o impacto efetivo parece ser limitado. Em questões de impacto direto no conteúdo e uso dos sistemas CGG, as mudanças limitam-se à melhoria da fiabilidade da informação, à automatização na recolha e tratamento de dados e conseqüentemente acesso mais rápido a dados operacionais. Embora esta última característica pudesse constituir-se como fator facilitador na implementação de ferramentas de avaliação de desempenho organizacional, como o *Balanced Scorecard (BSC)*, mas no entanto, Granlund & Malmi,(2002) concluíram que a introdução do sistema *ERP* não tinha assumida uma influência significativa no desenvolvimento de *BSC*” (Major & Vieira, p. 393, 2017).

Em suma, o controlo de gestão e os sistemas *ERP* apresentam algumas complexidades e precauções a ter para alcançar o ambicionado pelas empresas. Mas é interessante entender neste trabalho, a abordagem destes sistemas, particularmente as suas características e a maneira de como estão a evoluir nas organizações, nomeadamente na exploração de novos impactos na contabilidade e controlo de gestão.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Neste capítulo a mestrandia caracteriza a entidade de acolhimento, apresentando uma breve descrição da atividade da empresa, da sua estrutura organizacional e do departamento onde desempenhou o seu estágio.

2.1 O Grupo Critical

A empresa *Critical Software (CSW)* é considerada o “coração” do grupo Critical, uma vez que foi esta que lhe deu origem. A CSW surgiu em 1998, na incubadora de empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN) em Coimbra, por iniciativa do Doutor Gonçalo Quadros, Doutor Diamantino Costa e o Doutor João Carreira, colegas de doutoramento em engenharia informática na Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra. O IPN é um instituto que promove a criação de empresas *spin-offs*², apoiando ideias inovadoras e de base tecnológica, desenvolvidas nos próprios laboratórios ou instituições do ensino superior, em particular da Universidade de Coimbra, do setor privado e de projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) em consórcio com a indústria.

No ano seguinte, em 1999, a CSW abre o seu primeiro escritório fora de Portugal (em San José, na Califórnia, Estados Unidos da América). No mesmo ano, fruto da sua inovação e credibilidade, assina o seu primeiro contrato com uma entidade mundialmente conhecida, a Agência Espacial Americana (NASA), contribuindo de uma forma crucial para o seu crescimento e sucesso a nível internacional.

Para fazer face aos constantes desafios do mercado internacional a CSW aposta numa visão orientada para a inovação através de um grande investimento na área de investigação e desenvolvimento (I&D). Através desse investimento a CSW alcançou o estatuto de pioneira no desenvolvimento de soluções críticas de suporte às missões e aos negócios dos seus clientes, fazendo-o de forma oportuna, atempada e com eficiência de custos. São realçados na Figura 2.1 os marcos mais importantes no crescimento da empresa.

² O termo em inglês utilizado para descrever uma empresa que nasceu a partir de um grupo de investigação.

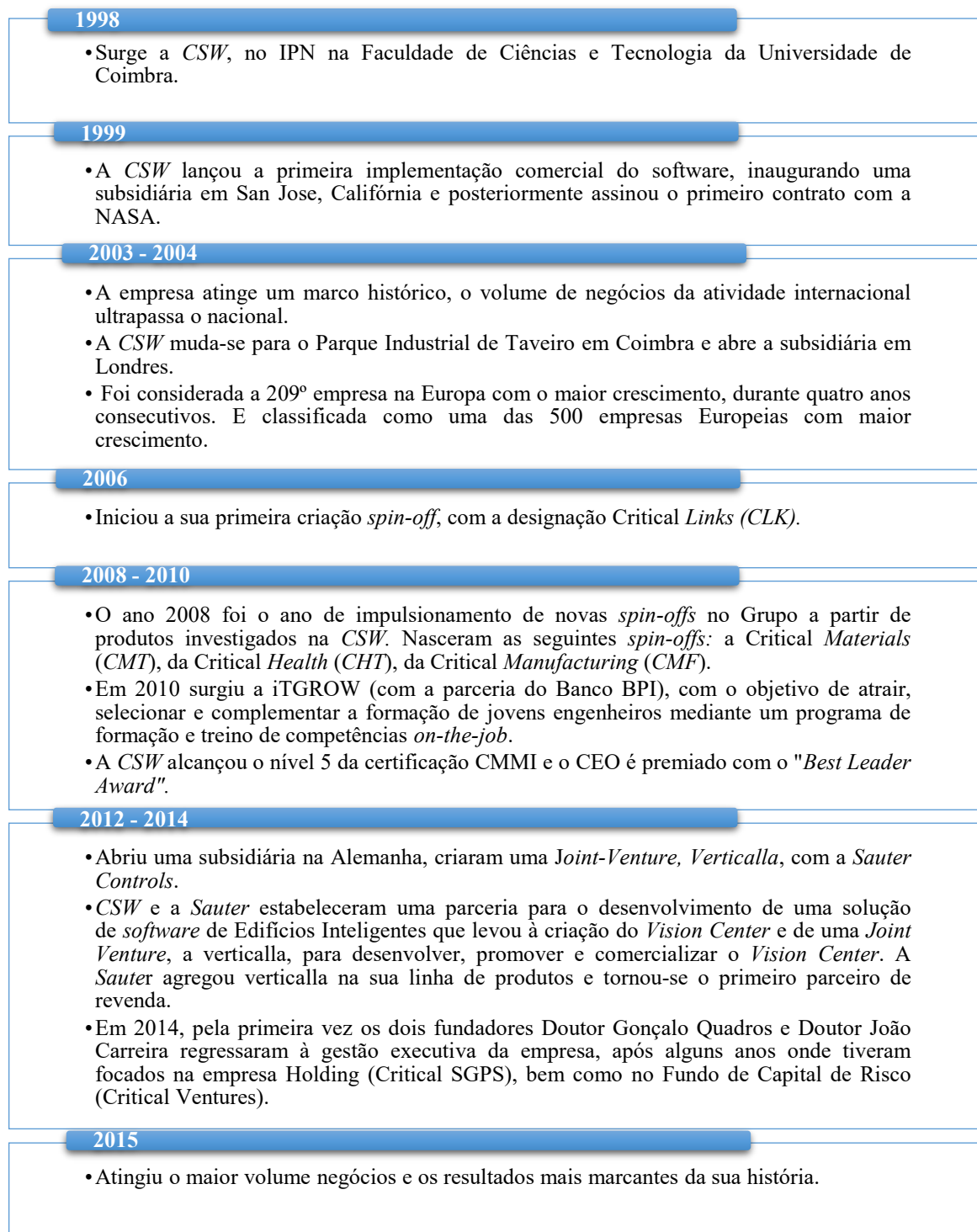


Figura 2.1. Evolução Histórica do *Critical Software* ³.

Fonte: Elaboração própria.

³ O CMMI é uma certificação de empresas de desenvolvimento de software. Alinhada com a melhoria contínua, representa quatro principais vantagens:

- Maior qualidade dos produtos, devido a processos mais rigorosos;
- Melhor levantamento de requisitos, implementação, verificação e testes mais cuidada;
- Maior credibilidade no mercado;

- Devido ao rigor das auditorias da certificação, o CMMI cria maior competitividade, uma vez que as propostas apresentadas são mais competitivas a nível orçamental, por permitirem que os projetos tenham uma estimativa mais exata (*CSW*, 2013, 2015).

Com a criação de várias *spin-offs* em 2008, houve a necessidade de criar uma *Holding*, a Critical SGPS, para apoiar e ajudar a gestão das mesmas. Em 2010 a *Holding* passou formalmente a apoiar não só as *spin-offs* como também CSW, desempenhando um papel importante na projeção de todas empresas do grupo, nomeadamente na definição de futuras estratégias acionistas.

A Critical SGPS é uma sociedade gestora de participações sociais, fundada com o propósito de gerir as participações sociais de outras sociedades. No entanto, o estatuto permite a sociedade prestar serviços de administração e gestão às suas participadas, bem como a concessão de financiamentos.

Para gerir o grupo Critical foi necessário a existência desta *Holding*, designadamente para controlar a gestão da própria *Critical Software* e para financiar as novas empresas dentro do grupo (CSW, 2013).

Hoje, para além da sua sede em Coimbra, o Grupo Critical conta, ainda, com escritórios em Lisboa e no Porto e com subsidiárias em *Chicago* (EUA), *Southampton* e *Somerset* (Reino Unido), São Paulo (Brasil), Maputo (Moçambique) e Luanda (Angola).

2.2 Estrutura do Grupo Critical

É evidenciado, na Figura 2.2., o organograma da estrutura do grupo. Desta, é interessante destacar a CSW e a *Critical Manufacturing*, dado que são as empresas que registam maior volume de negócios e uma maior influência no grupo. Para além dessas duas empresas, ainda existe o conjunto das *spin-offs* (*startups*) imprescindíveis, pois têm valor acrescentado para o grupo, com um crescimento gradual, verificado, ao longo dos últimos anos, envolvendo várias geografias.

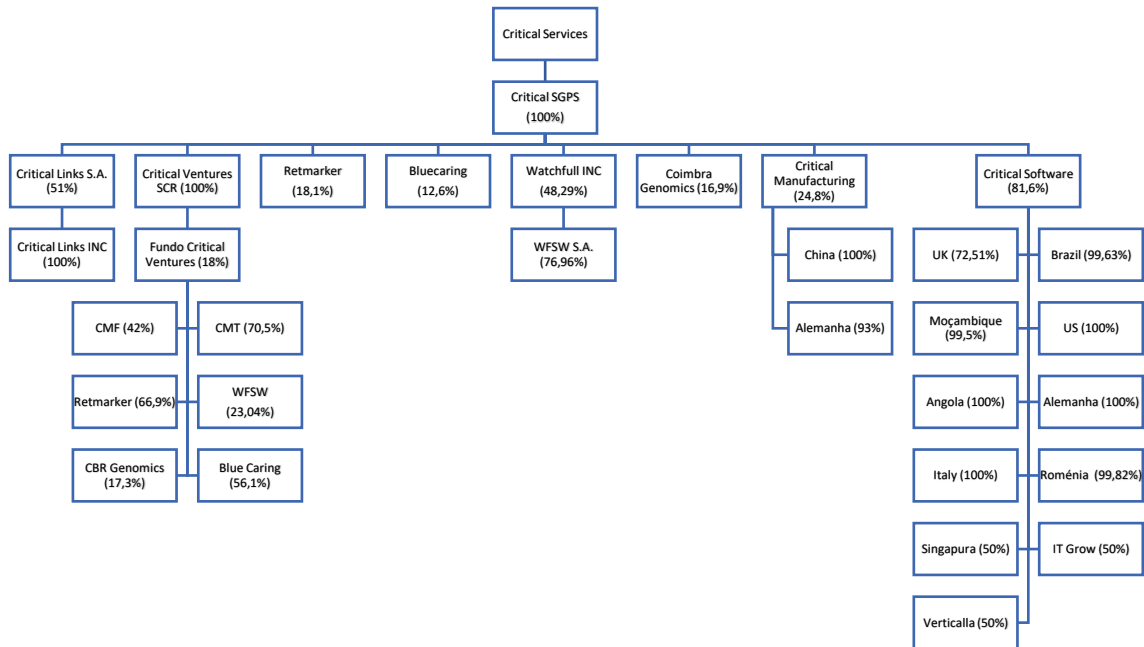


Figura 2.2. Organigrama Grupo Critical.
Fonte: Elaboração própria.

Como se pode ver na Figura 2.3. o grupo Critical encontra-se dividido em dois níveis:

- **Conselho de Administração (Board)**, constituído pelos acionistas;
- **Equipa de Gestão Executiva (Executive Management Team)**, elementos nomeados pelo Conselho de Administração para executar as atividades diárias da empresa.



Figura 2.3. Equipa de gestão da Critical.
Fonte: CSW (2016 a)

2.2.1 Critical Software

A CSW foi a primeira empresa do grupo a ser desenvolvida, com o intuito de desenvolver e integrar *software* e *hardware* para o suporte de sistemas críticos, tendo a missão de controlar, evitar e dar resposta a possíveis erros de *software*. Disponibilizam uma vasta gama de serviços, o planeamento e análise de sistemas, conceção de sistemas, verificação, desenvolvimento, integração e manutenção. Presta serviços de consultoria e auditoria na área das tecnologias da informação para as empresas, assim como, no domínio dos bens e tecnologias industriais, aeroespaciais, militares e de telecomunicações.

Cerca de 90%, da área de negócios da CSW consiste na prestação de serviços através de aperfeiçoamento de soluções de engenharia informática, que asseguram o bom funcionamento de sistemas críticos. Os mercados-alvo são a Aeronáutica, o Espaço, a Defesa & Segurança, os Transportes, a Energia, as Telecomunicações, a Saúde, a Banca e Seguros, o Sector Público e a Indústria. A CSW detém subsidiárias em diversas geografias, sendo que, as mais relevantes são no Reino Unido, EUA, Brasil, Moçambique e Angola.

A visão da CSW caracteriza-se por ser “a referência global para soluções pioneiras e inovadoras para sistemas de informação crítica”, contudo, a sua missão é “fornecer tecnologias e soluções fiáveis para sistemas de informação crítica em organizações de diversos setores (CSW, 2015).

O carácter crítico da sua missão norteia a atividade da empresa, representada na sua marca e nos seus valores, dos quais se destacam a (CSW, 2015; Pinho, I. 2014):

- **Inovação** é marcada pelo espírito criativo, pela capacidade de pensar de forma global, cujo objetivo é ser uma empresa visionária, empreendedora, capaz de criar e implementar soluções inovadoras para garantir que os processos críticos dos seus clientes são obtidos de forma segura e eficaz.
- **Excelência** traduzida numa equipa elite com experiência e alto nível de conhecimento técnico, capaz de captar e desenvolver talentos. Faz parte da cultura da empresa, trabalhar com determinação, desenvolver as aptidões das equipas e o comprometimento de excelência em tudo o que fazem e em todos os sítios onde atuam.
- **Cooperação** o trabalho em equipa é a aptidão mais trabalhada e fomentada dentro da empresa. É promovido o bom ambiente e o bem-estar entre as equipas,

a criação de relações interpessoais, possibilitando a partilha de conhecimentos, experiências. Os valores chave estimulados são a motivação e a criatividade.

- **Fiabilidade** “Cumprimos promessas”, tem o propósito de criar relações credíveis e de confiança, estabelecida com o compromisso da construção de um *software* fiável e de sistemas de gestão de dados que contribuam para a segurança de pessoas, dos equipamentos e das infraestruturas.

Quanto à estrutura, é ainda pertinente referenciar, as diferentes áreas de responsabilidade em que a empresa se encontra organizada (CSW, 2015; Pinho, I. 2014):

- **Desenvolvimento do Negócio (*BizDev*)** é a estrutura responsável pela promoção do negócio, incorporado de serviços de ação comercial, *marketing*, comunicação e *tendering*;
- ***Delivery*** é a área responsável por fornecer, indicar os produtos e/ou serviços de *software* aos clientes, que cumpra com os requisitos acordados. Esta área também é responsável pela alocação e a gestão macro dos recursos aos projetos e pelo acompanhamento da *performance* dos projetos;
- **Qualidade** é a área que se concentra na melhoria contínua dos processos de desenvolvimento de *software*, na normalização e certificação, nacional e internacional e que permite à empresa atingir os níveis de excelência e maturidade reconhecidas; tem permitido à CSW, nos últimos anos, cumprir com as expectativas dos clientes e proporcionando a satisfação, tendo de 2011 a 2015, em mais de 330 projetos, a empresa conseguido atingir uma pontuação de satisfação de clientes de 8,41 (numa escala de 0 a 10) (CSW, 2016b).

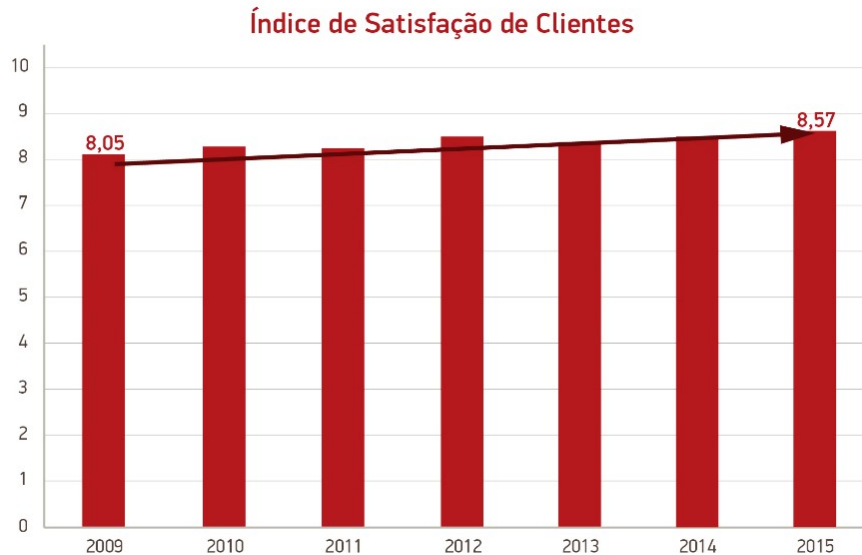


Figura 2.4. Evolução da satisfação dos clientes.

Fonte: CSW (2016b).

Para uma estrutura organizada e forte, não podiam faltar por fim, duas áreas fundamentais:

- **Tecnologias de Informação** é área em que presta serviços no desenvolvimento da gestão e melhoria contínua da infraestrutura de rede para fornecer alta velocidade, transparência e conectividade funcional; do desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação confiáveis e seguros. Presta também apoio em funções administrativas de engenharia, através do fornecimento de manutenção de ferramentas e recursos que capacitem, promovam autonomia e a flexibilidade das equipas de engenharia;
- **Finanças** são serviços prestados pela CSW, em que as equipas do departamento financeiro são responsáveis pela análise e a gestão financeira dos restantes departamentos e dos projetos da empresa. Prestam análise à gestão do *cash-flow*; contabilidade; deveres fiscais; faturação, pagamentos e recebimentos; *procurement* e gestão dos contratos com Clientes e Fornecedores. Os serviços também são alargados num controlo de gestão macro e micro de todo o *Critical group*.

Em 2012, a CSW criou uma empresa que consiste, num Agrupamento Complementar de Empresas (ACE) com o Banco Português de Investimento (BPI), designadamente a *ITGrow*, que visa a formação de jovens na área informática, o objetivo da *ITGrow* é de

atrair, selecionar e complementar a formação de jovens engenheiros mediante um programa de formação e treino de competências *on-the-job*. A *ITGrow* é uma “escola” que promove o desenvolvimento de competências valorizadas pelo mercado de *IT* através da exposição dos seus colaboradores às melhores práticas, envolvendo-os em projetos exigentes e ambiciosos, no domínio da engenharia de software (CSW, 2017).

A CSW é uma empresa que nos últimos anos, demonstrou um grande crescimento e um desempenho muito sólido, só no ano 2015 o lucro da CSW triplicou (236%) face a 2014, para 2,1 milhões de euros, e o volume de negócios subiu 12%, para 26 milhões de euros (CSW, 2015).

2.2.2 Startups do Grupo CRITICAL

Antes de apresentar as *startups* do grupo Critical é interessante e essencial descrever resumidamente o conceito de *startup*, pois, é neste meio que a mestranda se encontra envolvida.

O conceito de *startup* é associado a empresas de tecnologia que derivam do fator potencial de crescimento rápido. Este potencial normalmente ocorre em empresas de alta inovação. A inovação refere-se a uma empresa ou projeto de conceito totalmente novo (Mariana Omari Romani, 2014; Victor Hugo Hartmann, 2013).

As *startups* consistem em empresas que desenvolvem ideias inovadoras, com implementação de produtos ou bens novos, inexistentes no mercado. São desenvolvidas para que num período curto ganhem uma elevada escala ou acabem por fracassar, pois são empresas que apresentam um risco alto. É importante mencionar que as *startups* são diferentes das outras empresas, dado que, estão ligadas diretamente à inovação, à pesquisa diferenciada, com custos baixos inicialmente, mas com o intuito de crescer potencialmente.

Na CSW o crescimento da atividade foi tão grande, de tal modo que se desenvolveu ideias de negócio inovadoras originando a criação de *spin-offs*, com abertura de subsidiárias em outras geografias.

O departamento financeiro das *startups* onde a mestranda realizou o seu estágio, incorpora as seguintes empresas, como se pode ver na Figura 2.5:

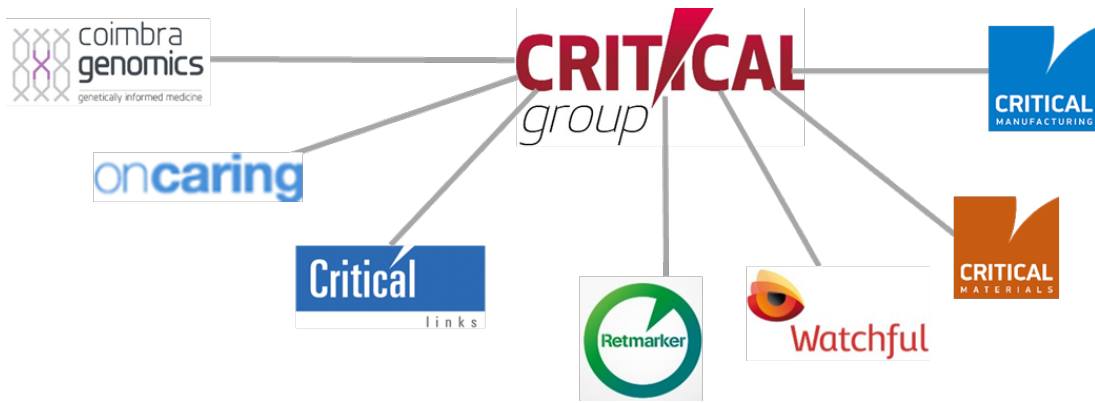


Figura 2.5. Startups do Grupo Critical.
Fonte: Elaboração própria.

Para uma melhor perceção do objeto do estágio, de seguida caracteriza-se cada uma das startups.

2.2.2.1 Critical Links

Em março de 2006 foi lançada a primeira *spin-off*, a *Critical Links*, cuja missão é fornecer Tecnologias de Informação e Comunicação inovadoras para os problemas comuns enfrentados por escolas e empresas. Passado dois anos de ter sido criada a *Critical Links* abre uma filial nos EUA com nome *Critical Links, Inc* com o objetivo de se expandir a nível internacional. A empresa Norte-Americana é uma subsidiária detida a 100% pela *Critical Links, S.A.* Em 2010 a *Critical Links* iniciou a transição para o mercado de Educação com o produto *Education Appliance*. Em 2013 a empresa esteve quase totalmente focada na área de Educação e na comercialização da solução “*Education Appliance*” (EA). Em 2014, respondendo às necessidades e tendências do mercado, que apontavam para um enfoque em conteúdos educativos, na gestão ao nível da sala de aula, e acima de tudo apostando numa maior simplicidade, a empresa lançou uma nova versão do produto de nome C3 (*Classroom Content Cloud*). O *Critical Links C3* é um produto de última geração que fornece um conjunto único de recursos para uma ótima distribuição de conteúdo em sala de aula e é especialmente pensado para escolas onde as competências em Tecnologias da Informação e Internet não são as ideais. Uma mudança de estratégia associada à reestruturação a nível dos custos levou a que em 2015, pela primeira vez, a empresa alcançasse um resultado líquido do exercício positivo (RLE). Esta *performance* resultou de uma otimização a nível de custos e da aposta no reforço da relação da empresa com o seu parceiro na África do Sul que vinha a ser trabalhada desde 2014. Para além deste projeto na África do Sul, a empresa concluiu com sucesso um conjunto de pequenas

oportunidades na América Latina e outras geografias. Em 2015 foram disponibilizadas soluções em mais de 3.500 localizações distribuídas por mais de 38 países.

2.2.2.2 Retmarker

A *Retmarker, S.A.* (anteriormente *Critical Health*), foi constituída em dezembro de 2008 como *spin-off* da *Critical Software*, para liderar e dar seguimento às atividades e projetos relacionados com a área da saúde. A *Retmarker* tem como missão melhorar a qualidade/bem-estar da vida das pessoas, ajudando na prevenção da perda de visão quer para diabéticos quer para pessoas com mais de 65 anos. A *Retmarker* foi distinguida a nível nacional e a nível internacional com uma Menção Honrosa no prémio Produto Inovação *COTEC-UNICER*, prémio atribuído pela Associação Empresarial para a Inovação (*COTEC*) e *UNICER*, com o apoio do Jornal Expresso, e obteve o prémio Europeu de Excelência em Tecnologias de Informação (*European IT Excellence Awards*) num evento que reuniu, em Londres, as principais organizações do sector. A nível tático, a atividade da empresa assentou significativamente num projeto de serviços de desenvolvimento *software* na área de especialização da sociedade, ou seja, em oftalmologia, para a empresa líder no Reino Unido de registos clínicos eletrónicos especializados, a *Medisoft*. A nível estratégico, a empresa tem vindo a consolidar e a aposta no domínio do rastreio de Retinopatia Diabética (RD), sob a forma da solução *Retmarker Screening*. No final de 2015 foi adjudicado um projeto de grande dimensão para uso do *Retmarker* em 90.000 diabéticos pela ARS Lisboa e Vale do Tejo ao longo dos próximos anos. Em 2016 o objetivo estabelecido foi alargar a base instalada de utilizadores da tecnologia com vista à demonstração da aplicabilidade do modelo a novos programas de rastreio.

2.2.2.3 Critical Manufacturing

A *Critical Manufacturing* foi criada em março de 2009, a partir de um plano de negócios conjunto entre a *Critical SGPS* e um conjunto de promotores individuais para o mercado de *Manufacturing Execution Systems* para Semicondutores e Solar. A *Critical Manufacturing* fornece soluções de tecnologia de ponta inovadoras para indústrias de manufatura avançadas, a *Critical Manufacturing* cujo arranque foi um pouco mais prolongado do que o das restantes empresas do grupo, ascende em 2009 como fornecedora de soluções de tecnologia de informação para a área de sistemas avançados

de produção, tendo como alvo principal o mercado internacional. A grande maioria do seu volume de negócios advém das suas exportações quer a nível de produtos, quer a nível de serviços. A *Critical Manufacturing* proporciona às empresas de produção uma solução de gestão distinta e um controlo que habilita as unidades fabris a alcançarem os seus objetivos. Detalha as operações, facilita a visibilidade sobre os processos e custos refletidos na cadeia de abastecimento e é de fácil implementação nas infraestruturas já existentes. A base de sucesso da *Critical Manufacturing* advém da inspiração e experiência de uma equipa de peritos reconhecidos internacionalmente. Com a sua sede e centro de engenharia na Maia, a empresa, com o cariz marcadamente global, estabeleceu subsidiárias em *Dresden*, Alemanha, *Suzhou*, China, *Austin*, EUA e um escritório comercial em *Taiwan*.

2.2.2.4 Critical Materials

Sedeada em Guimarães desde 2008 a *Critical Materials* é uma empresa de base tecnológica, focada no desenvolvimento de soluções inovadoras para a monitorização do estado de componentes estruturais nas indústrias aeroespacial e energia eólica. Com a visão de que os materiais autorreparáveis, de inspiração biótica vão revolucionar o projeto e a manutenção de equipamentos críticos de longa duração, a *Critical Materials* posiciona-se como fornecedora de tecnologia e soluções para o “cérebro e o sistema nervoso” destes sistemas. Durante o ano de 2015 houve uma evolução relevante nas vendas da *Critical Materials*. A *Critical Materials* em 2015 consolidou os pilotos em larga escala do seu produto nas vertentes Aeronáutica e Energia *offshore* e desenvolveu projetos em tecnologias de diagnóstico para clientes externos. Especializou-se nos materiais autorreparáveis de inspiração biótica como solução para a realização de diagnósticos e prognósticos de manutenção de equipamentos, como aeronaves, de forma a proporcionar a estes equipamentos um período de vida útil mais elevado, um maior nível de segurança e uma redução de custos.

2.2.2.5 BlueCaring

Em 2010 foi fundada a *BlueCaring* que desenvolve soluções tecnológicas que visam monitorar o dia-a-dia de idosos com a missão de melhorar a sua qualidade de vida, tem a sua sede em Coimbra. A empresa focou-se em duas áreas de negócio: Sistemas de Monitorização de Residências Assistidas e Serviços de Monitorização de Seniores em

casa. Ao longo dos últimos 5 anos, desenvolveu dois produtos-chave para permitir tanto as unidades de cuidados residenciais (*onall*), como as instituições de cuidados domiciliários (*onme*) e seus respetivos prestadores de cuidados para prestar melhores serviços e atender as necessidades de uma população idosa cada vez maior. *Onme* e *onall* são os dois produtos poderosos na nuvem, *web* e móvel habilitado *software* que apoia com uma combinação eficaz de pessoal e remoto monitoramento o cuidado com os idosos.

2.2.2.6 WFSW

A *WFSW*, S.A, foi fundada em julho de 2012 e tem como finalidade a produção, comercialização, importação de sistemas informáticos, soluções e desenvolvimento de *software*. Tem por missão disponibilizar soluções que protejam e controlem o acesso e manuseamento de informação sensível, bem como validar de forma persistente a identidade digital dos utilizadores. A *WFSW* assenta a sua estratégia no crescimento da perceção da importância e da ubiquidade da segurança como parte integrante do *Governance de IT (Information Technology)*. Os *CIO's (Chief Information Officer)* têm a Segurança bem colocada no *ranking* das suas prioridades e, por essa via, influenciam positivamente as administrações de forma a refletir esta preocupação nas opções estratégicas globais. A *Critical Software* e a *WFSW* trabalham em conjunto para disponibilizar soluções integrais de segurança da informação digital.

2.2.2.7 Coimbra Genomics

A *Coimbra Genomics*, foi constituída em 9 de novembro de 2012 e está sediada no Parque Tecnológico de Cantanhede. Desenvolve ferramentas para interligar o conhecimento genómico com a prática médica, facilitando a tomada de decisões médicas importantes adaptadas às necessidades de cada paciente. O seu objeto social consiste no exercício da atividade de investigação, desenvolvimento e integração de *software*, *hardware* e sistemas no setor da saúde e prestação de serviços conexos, nomeadamente de suporte à decisão clínica. A *Coimbra Genomics* desenvolve a *ELSIE*, uma ferramenta de *software* de apoio à decisão clínica com base na sequenciação completa dos genomas dos doentes. A *ELSIE* é uma plataforma simples de usar que o ajuda a fazer diagnósticos e prognósticos mais personalizados, bem como a ajustar os tratamentos e as prescrições baseados na informação genómica do seu doente.

2.2.3 Critical Ventures

Foi constituída em 11 de maio de 2009 com o objeto social de gestão de fundos de capital de risco e de outras atividades que as sociedades de capital de risco estejam habilitadas a praticar. A Critical Ventures que corresponde a um fundo de cerca de dez milhões de euros que para além de gerir os investimentos do grupo, apoia projetos de I&D, dentro do Grupo Critical. A Critical Ventures Sociedade de Capital de Risco e os Fundos de Capital de Risco, estão sujeitos à supervisão da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

2.2.4 Critical Services

A Critical *Services* foi a última empresa do grupo a ser fundada com o propósito de desenvolver atividades combinadas de serviços administrativos, sendo a empresa de serviços partilhados de todo o grupo. Atualmente a Critical *Services*, entre outros, presta serviços de finanças e contabilidade, recursos humanos e de comunicação e *marketing*.

É importante informar que em dezembro de 2016, ocorreu uma operação de fusão, por incorporação da sociedade “Critical SGPS”, ou seja, Critical *Services* e a Critical SGPS fundiram-se numa só, designada por Critical *Holding*.

2.3 Departamento Financeiro

O Departamento Financeiro (DF) do Grupo Critical tem como finalidade, prestar apoio financeiro de forma integrada, às atividades desenvolvidas pelas empresas do Grupo. O departamento de financeiro é constituído por duas equipas. Uma das equipas é responsável e direcionada pela componente contabilística e financeira da CSW e das subsidiárias, pela *Holding* e pela *ITGrow*. Enquanto a segunda equipa está vocacionada para as empresas *startups* do grupo, nomeadamente Critical *Links* (Critical *Links,SA* e Critical *Links,Inc*), Critical *Ventures*, Critical *Materials*, *Watchful Software*, *BlueCaring*, *Retmarker* e *Coimbra Genomics* (CSW, 2016c).⁴

Tendo em conta todas as atividades realizadas pelo departamento financeiro, podemos organizar em seis áreas de atuação:

⁴ Documento Interno da CSW

- **Consulting** é área que está direcionada para a supervisão e acompanhamento das operações contabilísticas com vista a minimizar os impactos fiscais e na implementação de estratégias com objetivo da minimização da carga fiscal;
- **Procurement** é a área responsável pelo processo de compras das empresas, trata dos processos de negociação relativo a aquisição dos bens e serviços que melhor satisfaçam os interesses e as necessidades das empresas do Grupo;
- **Accounting** consiste na área responsável pelo registo e tratamento das relações económicas e financeiras das empresas do Grupo;
- **Treasury and Invoicing** é área que trata do processo de vendas, gestão das contas bancárias, gestão do risco financeiro e das taxas de câmbio;
- **Payroll** é a área de processamento de mapas de despesas, concretamente, são despesas de deslocações nacionais e internacionais, realizadas pelos colaboradores, em nome da empresa;
- **Controlling** é área com a principal função de elaborar os *reports* semanais e mensais. Para além disto, efetua ainda a gestão da atribuição de centros de custo aos responsáveis.

A equipa responsável pelas *startups* presta, de uma forma autónoma e independente, praticamente todas as atividades das seis áreas de atuação acima mencionadas (à exceção dos serviços de *Procurement* que são prestados por uma outra equipa do Departamento Financeiro a todas as empresas do Grupo Critical).

3 ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Neste capítulo a mestranda descreve as atividades realizadas durante o estágio, que decorreu no departamento financeiro da Critical, no setor das *startups*. As atividades dividiram-se entre a exploração e conhecimento do sistema ERP da empresa e a realização de tarefas contabilísticas e administrativas, culminando com análise da performance de todas as *startups* do grupo.

3.1 Enquadramento do Sistema ERP da CSW

O ERP utilizado na empresa é o *Microsoft Dynamics Navision* (NAV). Tem como principal característica a de se adaptar às necessidades específicas de cada organização, permitindo que estas consigam obter um melhor controlo sobre os seus principais processos de negócios. Foi criado pela Microsoft em 1984, com vista a ser uma solução fácil de implementar, configurar e de utilizar pelas pequenas e médias empresas (PME's) (Microsoft, 2009).

Na Figura 3.1 é ilustrado o posicionamento do *Microsoft NAV* no *Gartner Magic Quadrant for ERP for Product-Centric Midmarket Companies*. Nesta grelha a Gartner posiciona os diferentes *softwares ERP* em quatro categorias, quanto à sua capacidade de execução, isto é, de cumprirem o que prometem, e visão do mercado, ou seja, do número de funcionalidades que oferecem: líderes, aqui são colocados os *softwares ERP* tecnologicamente mais avançados, que ditam as regras dentro do seu segmento por ter uma melhor visão do mercado e capacidade de execução; desafiadores; são os *softwares ERP* que estão logo atrás dos líderes, com capacidade de execução plena, mas que só cobrem parte das funcionalidades requeridas pelo mercado; visionários, *softwares ERP* de empresas que apostam forte em pesquisa e desenvolvimento, mas que não são ainda capazes de executar tudo o que prometem; e por fim os *softwares ERP* nicho de mercado, focados em características mais específicas. O *Microsoft NAV* é apresentado como um *software* direcionado e especializado para um nicho de mercado, nomeadamente as PME's com características especiais.



Figura 3.1. Posicionamento do *Microsoft NAV* no *Gartner Magic Quadrant for ERP for Product-Centric Midmarket Companies*.

Fonte: Gartner (2009).

A CSW apostou na implementação do *NAV* em 2014, devido às características do mesmo. A visão estratégica do grupo e o forte crescimento foram os impulsionadores para esta mudança, no entanto, a razão principal foi o facto de o anterior sistema já não dar a resposta ao aumento do trabalho, à necessidade de cumprir os prazos e à crescente procura de ter a informação em tempo real.

No início de 2016 a CSW avançou com um novo projeto de atualização do *software NAV*, substituindo-o pelo *NAV R2*. Esta evolução proporcionou à empresa diversos benefícios, modalidades novas e melhoradas, como a aprovação de documentos de compra e venda, as capacidades de pré-pagamento, a distribuição de custos interempresa, o controlo de custos de inventário, etc. Por outro lado, permite que os seus colaboradores reajam rapidamente, devido à utilização de capacidades de *Business Intelligence* contextual e visualização de dados.

O *NAV* é um *ERP*, como foi mencionado anteriormente, composto por módulos, que por sua vez contêm várias funcionalidades. Este conceito permitiu à empresa adquirir inicialmente um produto base e posteriormente a possibilidade de ir adquirindo módulos e outras funcionalidades do *software* à medida que o negócio exige.

À medida que o crescimento da empresa se foi verificando, o *NAV* demonstrou a flexibilidade necessária para se adaptar a novas melhorias e às oportunidades de mercado. Em seguida, no Quadro 4 são descritas na tabela as inúmeras funcionalidades que compõem o *Microsoft Dynamics NAV*.

Quadro 4. Funcionalidades do *NAV*

Funcionalidade	Descrição
Gestão Financeira	Contabilidade financeira, fiscal e analítica por dimensões;
	Centros de Custos;
	Tesouraria;
	Gestão de Bancos,
	Sistema de Custeio;
	Soluções em vários câmbios;
Produção	<i>Design</i> do produto;
	Ordens de Fabrico;
	Listas de materiais de produção;
	Planeamento das necessidades;
	Custeio de produção;
Vendas e Cobranças	Clientes;
	Faturação e cobrança;
	Encomenda de Vendas;
	Propostas;
	Descontos Comerciais e Financeiros;
	Gestão de devoluções a Clientes;
Compras e Pagamentos	Fornecedores;
	Encomendas de Compras;
	Recebimento de faturas e pagamentos;
	Descontos Comerciais e Financeiros;
	Compras com entrega e clientes;
Gestão de Stocks	Controlo de <i>Stocks</i> ;
	Controlo de armazém;
	Gestão de Lotes e números de série;
	Rastreio de Produtos;
	Contagens de Inventário;
	Listagens de inventários;
	Gestão física nos armazéns;
Gestão de Serviços	Gestão de Venda, Compra e execução;
	Gestão da Capacidade dos recursos da empresa;
Gestão de Projetos	Gestão de obras e projetos;
	Faturação e controlo de projetos;
	Orçamentos de projetos;
	Gestão física de projetos;
	Ligação à Microsoft Project;
Business Intelligence	Importação/ Exportação de documentos formato <i>Word/Excel</i> ;

Recursos Humanos	Aprovação de documentos;
	Elaboração automática e personalização de formulários;
	Elaboração automática e personalização de relatórios;
	Descrição das tarefas/funções de cada colaborador;
	Gestão/ Calendarização/ Planeamento de tarefas dos colaboradores;
	Estatísticas de tarefas;
	Gestão do esforço dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria.

Após a descrição das funcionalidades do *NAV* em geral, apresenta-se a subdivisão dos departamentos na CSW e a desagregação das funcionalidades de cada um, na Figura 3.2.

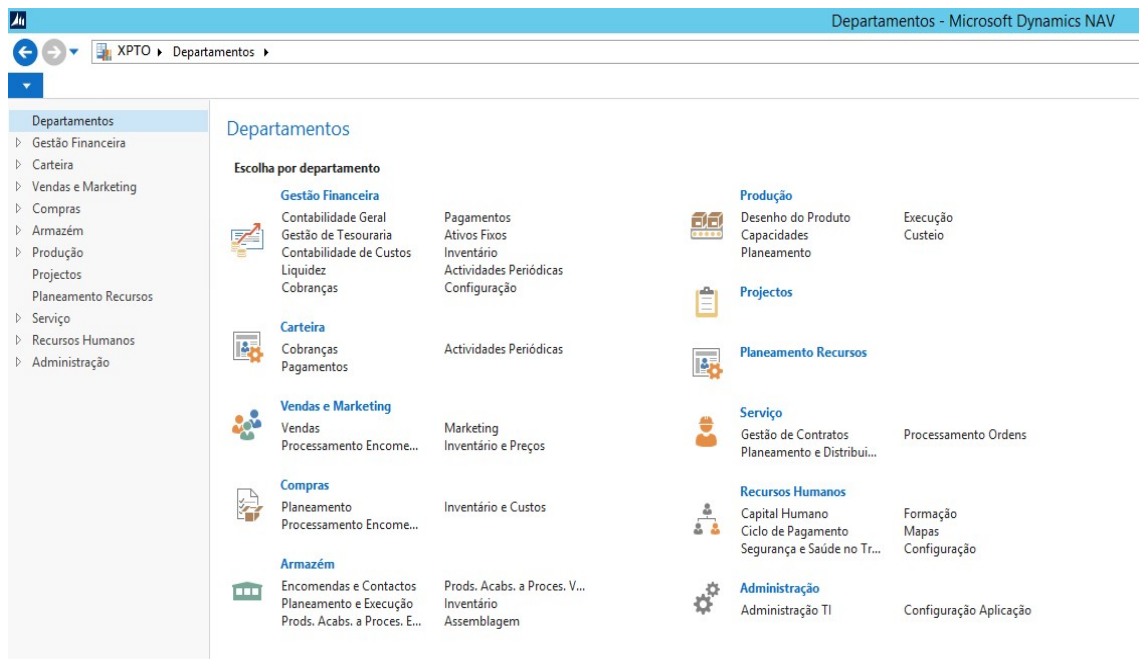


Figura 3.2. Ecrã do *ERP* dos departamentos/módulos do *NAV*.

Em termos de funcionalidades, destaca-se uma que permite, logo ao iniciar o programa, a visualização de um conjunto de indicadores, predefinidos pelo utilizador. Por exemplo, para o utilizador X é evidenciada a situação da empresa em questão, de forma micro, onde se visualizam as dívidas vencidas de clientes, as dívidas vencidas a fornecedores, as encomendas de venda e de compra pendentes de aprovações, isto é, alerta o utilizador para algumas situações, como demonstra a Figura 3.3.

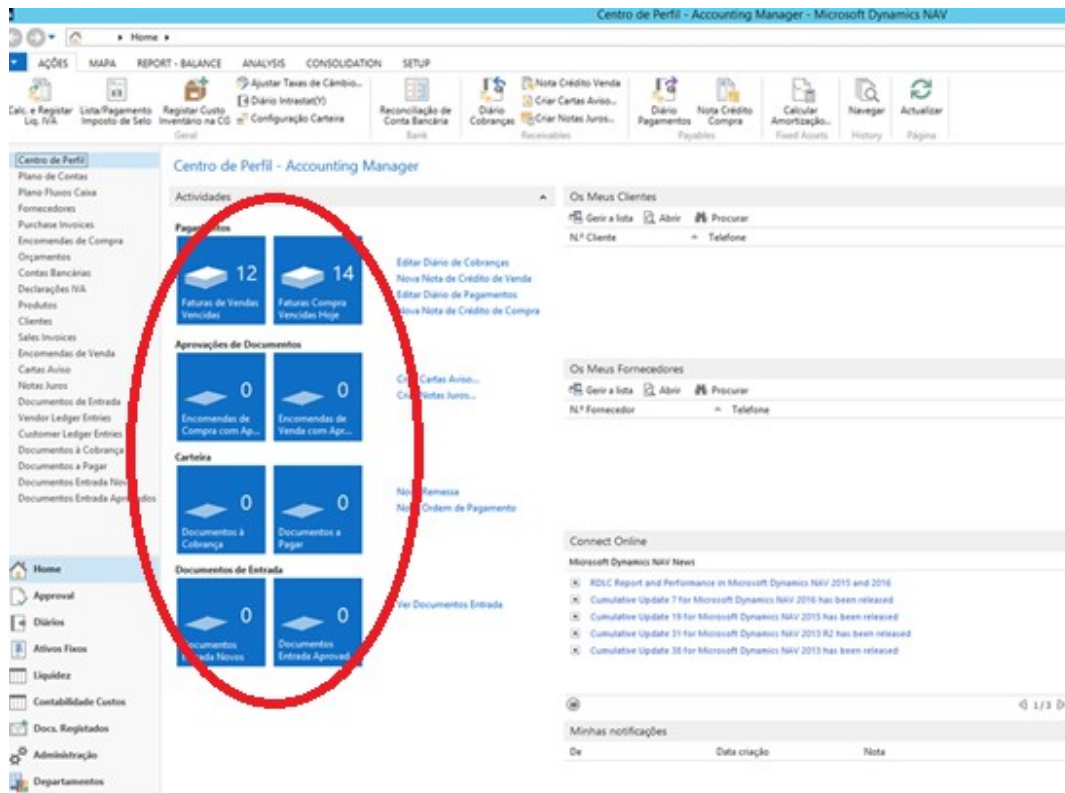


Figura 3.3. Ecrã do ERP do “Perfil da Empresa”.

3.2 Atividades Desenvolvidas no Estágio

O estágio decorreu no Departamento Financeiro, na equipa das *startups*, coordenado pela Dr.^a Ana Santos, Contabilista Certificada (CC) das *startups* e pelo Dr. David Dias, *Manager Diretor*.

As primeiras semanas de estágio foram para conhecer a organização, os serviços que presta, os seus produtos e toda a envolvimento do Departamento Financeiro como também dos restantes departamentos.

Em janeiro de 2016, a CSW realizou a implementação do *ERP NAV R2*, fase essa, em que a mestranda estava a iniciar o seu estágio na empresa. Essa implementação provocou reestruturações nas equipas, uma delas foi na equipa das *startups*, resultante da transferência de um elemento da contabilidade das *startups* para a contabilidade da CSW.

Devido a esse facto a equipa que era de três elementos ficou reduzida a apenas dois elementos, não sendo a falta desse trabalhador suprimida. A nova equipa das *startups*, em especial, passou por um período de transição e de algumas dificuldades, tendo de se reajustar e reestruturar, efetuando algumas modificações nas atividades de cada um.

As tarefas que tinham sido estabelecidas no início do estágio foram rapidamente alargadas, visto que, precisavam que a mestranda assumisse algumas das tarefas desempenhadas pelo elemento em falta. Numa das reuniões iniciais com a equipa constituída pela Dr.^a Ana Santos (CC) e pelo Dr. David Dias (*Manager Diretor*) foram expostas à mestranda as tarefas a desenvolver, tarefas essas que se afiguraram desde logo desafiantes e promissoras. A mestranda mesmo apreensiva e insegura não hesitou em agarrar esse desafio, que mesmo sendo uma grande mudança, era uma oportunidade única para o seu crescimento profissional.

Este acontecimento veio dar a possibilidade à mestranda de explorar e de conhecer profundamente o trabalho realizado nas *startups*, permitindo posteriormente que assumisse a continuidade do trabalho que era executado pelo elemento da equipa que saiu.

Na fase inicial foi concedida à mestranda a possibilidade de explorar o *ERP* da empresa, para entender a sua forma de funcionamento e as suas potencialidades. Na fase subsequente a mestranda passou à realização das tarefas administrativas, contabilísticas e financeiras nesse *ERP*, apercebendo-se da necessidade de as executar de forma a fornecer informação correta e fidedigna, para que os responsáveis das empresas *startups* possam tomar as decisões mais corretas e assertivas.

A mestranda foi assim responsável pelo correto tratamento e registo da documentação das empresas, permitindo posteriormente que se retirasse do *ERP* toda a informação contabilística e financeira, de forma correta e atempada.

As tarefas desempenhadas foram de grande responsabilidade, às quais se exigiu o máximo rigor, pois, só assim, a informação daí decorrente é fidedigna e fundamental para ajudar na tomada de decisão e ao controlo das operações. São as informações atuais e passadas que são a base para a definição das estratégias futuras e para o planeamento estratégico e operacional das organizações.

3.2.1 Gestão Documental

De seguida é apresentado um resumo das várias tarefas de preparação e tratamento da documentação das *startups*, tarefas administrativas, contabilísticas e financeiras concretizadas pela mestranda.

3.2.1.1 Processo de Receção dos Documentos

Este processo foi ajustado no início do ano 2016, já com a colaboração da mestrandia, que teve também um papel ativo no assegurar do cumprimento dos requisitos pré-estabelecidos. Coube-lhe o contacto direto com *CEO's* das *startups* e fez parte das suas tarefas promover a interligação diária dos clientes e com os restantes colaboradores das áreas de suporte do Grupo.

As *startups* recebem a maioria da documentação externa através do correio que é rececionado na CSW. De seguida, a documentação física é encaminhada para os responsáveis de cada uma das empresas, após ter sido digitalizada e colocada em pastas partilhadas, para assim a contabilidade das *startups* ter acesso à mesma. Os documentos emitidos por outras empresas do Grupo Critical são também entregues fisicamente na receção, seguindo depois o tratamento normal dado aos documentos externos. Outro meio de receção da documentação (que está a ganhar cada vez mais peso) é o correio eletrónico.

Após uma primeira validação dos documentos pelos responsáveis das empresas (no sentido de validar se o que está a ser faturado está de acordo com o negociado) e identificação da dimensão (centro de custo) à qual o documento deverá ser alocado, os documentos físicos são todos encaminhados para o departamento de contabilidade que irá proceder ao respetivo registo no *ERP* (na vertente contabilística, de gestão de pendentes, de tesouraria e fiscal) e posterior arquivo. Para além do arquivo físico é política da empresa que todos os documentos externos sejam anexados ao lançamento no *ERP* (digitalmente), no sentido de facilitar o seu acesso e consulta futura.

3.2.1.2 Validação dos Documentos

Como se referiu, todos os documentos deverão ser rubricados pelo responsável da empresa como prova de que tiveram conhecimento dos mesmos e de que estes estão conforme o que havia sido negociado. Todos os documentos deverão ser identificados com as dimensões que foram definidas como obrigatórias: *Department* e *Linhabudget*. *Department* e a *Linhabudget* são as dimensões mínimas parametrizadas no *ERP* para autorizar o registo da compra, pois estas dimensões permitem uma análise por centros de custos, ou seja, numa fase posterior é identificado a imputação dos custos no modelo financeiro.

Assim sem a rubrica do *Chief Executive Officer (CEO)* nem a identificação dos respetivos centros de custos os documentos não seguem para o departamento de contabilidade das *startups*.

Cada *startup* dispõe de um código de numeração nos documentos, como se pode visualizar no quadro abaixo:

Quadro 5. Código da numeração das empresas *startups* no *ERP*.

Empresas	Código
Critical Links	70
Retmarker	71
BlueCaring	72
Critical Materials	73
Critical SGPS	75
WFSW	77
Critical Ventures – Sociedade de Capital de Risco	79
Critical Ventures – Fundo de Capital de Risco	80

Fonte: Elaboração própria.

Após esta primeira validação da documentação, os documentos são repartidos pelos vários diários, conforme o seu tipo. Os diários que são utilizados são os seguintes:

- Diário de caixa: onde são registados e arquivados todos os documentos relativos aos pagamentos e recebimentos em numerário.
- Diário de recebimentos: neste diário são registados e arquivados os recebimentos de clientes, à exceção dos em numerário.
- Diários de bancos: inclui o registo e o arquivo de todos os outros documentos relativos a movimentações bancárias que não estejam incluídos nos diários de pagamentos nem de recebimentos.
- Diário de pagamentos: é aqui que se registam e arquivam todos os pagamentos efetuados a fornecedores.
- Diário de faturas de compra: neste diário constam apenas as faturas de compra aos fornecedores. Da totalidade das faturas recebidas, 80% dizem respeito a

prestações de serviços já acordadas no início do ano, e para as quais existe uma encomenda de compra, em inglês *Purchase Order* (PO), associada.

- Diário de notas de crédito de compra: onde são incluídos e registados os documentos referentes a notas de crédito de compras (relativas a devoluções, acertos ou mesmo descontos comerciais nas compras).
- Diário de faturas de venda: onde são registadas e arquivadas todas as faturas de venda emitidas pela empresa.
- Diário de notas de crédito de venda: onde se registam e arquivam as notas de crédito de vendas que corrigem faturas anteriormente emitidas (por devolução, acerto ou desconto).
- Diário de acréscimos/diferimentos: onde são registados e arquivados os documentos relativos a acréscimos e diferimentos.
- Diário de imobilizado: que contém todos os registos e documentos relativos a ativos (exceto compras e vendas que são registadas nos diários próprios).
- Diário de salários: onde é registada e arquivada a integração contabilística relativa aos processamentos de salários.
- Diário de mapas despesas: onde são registados e arquivados todos os mapas de despesas dos colaboradores.
- Diário de operações diversas: todos os outros registos e documentos que não se incluam em nenhum dos diários anteriores (reclassificações de dimensões, lançamentos contabilísticos relacionados com juros, com subsídios, etc.).

A disposição da documentação por diários permite uma maior organização e uma consulta da documentação de uma forma mais rápida e objetiva.

Para além das faturas, os documentos que também requerem alguma atenção são os mapas de despesas do pessoal. Os mapas de despesas dos colaboradores são validados pelos responsáveis das empresas e de seguida são direcionados para a pessoa responsável pelo processamento de salários (*HR Assistant*) para serem processados e prontos para pagamento (e para serem incluídos nas respetivas declarações fiscais obrigatórias). Na fase seguinte, receciona-se esses mapas de despesas, validando se estão devidamente rubricados e com as devidas dimensões (*Department e LinhaBudget*), para conseguir registar no *ERP* (isto é dar-lhe o devido tratamento contabilístico e fiscal).

3.2.1.3 Enquadramento Fiscal dos documentos

Apesar de estar feita e confirmada a parametrização dos lançamentos contabilísticos no *ERP*, existe, ainda assim, um conjunto de normas fiscais que devem ser tidas em atenção antes de qualquer registo dos documentos no programa informático. A título de exemplo, atenta-se nas faturas, que têm de obedecer a um conjunto de requisitos aquando da sua elaboração e registo contabilístico e que é depois necessário conferir se foram respeitados, a saber:

- As regras gerais da documentação têm o seguinte procedimento:
 - Nacionais, têm de obedecer às regras do CIVA (art. 36), ou seja, prazo de emissão e as formalidades das faturas;
 - Comunitárias, têm regras semelhantes às nacionais, com o agravante de as entidades terem de estar registadas no Sistema de Intercâmbio de Informações sobre o IVA (VIES) para se poder dar o tratamento fiscal aplicável às entidades intracomunitárias.
 - Resto do Mundo, estão sujeitas a regras muito mais simples. Segundo a lei, os documentos comprovativos de gastos ou despesas devem conter, pelo menos, os seguintes elementos: nome ou denominação social do fornecedor dos bens ou prestador dos serviços e do adquirente; números de identificação fiscal (VAT) do fornecedor dos bens ou prestador dos serviços e do adquirente, sempre que se tratem de entidades com residência ou estabelecimento estável na comunidade europeia; quantidade e denominação usual dos bens adquiridos ou dos serviços prestados; valor da contraprestação, designadamente o preço (identificando a moeda); data em que os bens foram adquiridos ou em que os serviços foram realizados; ter sempre em conta as aquisições sujeitas a retenção (serviços, *royalty*, direitos, etc.) e a possibilidade de anular ou reduzir a dupla tributação.

- Na tributação em questões de fornecedores é essencial referenciar:
 - Se se adquirirem bens físicos fora de Portugal (e da União Europeia), estarão sujeitos a tributação aduaneira nas alfândegas;

- Se se adquirirem licenças standard de *software* fora de Portugal, são considerados como bens físicos e estarão sujeitos a tributação aduaneira nas alfândegas;
 - Se se adquirirem serviços fora de Portugal, estes estarão sujeitos a tributação, aplicando-se-lhe a retenção na fonte, caso não exista ou não seja ativada (através da apresentação do Certificado de Residência Fiscal) a convenção para evitar a dupla tributação com o país em causa;
 - Se se adquirirem serviços fora de Portugal e consumidos fora do país (Ex. hotéis, táxis, entradas em feiras, etc.), não estarão sujeitos retenção na fonte, bem como as reparações de bens e as promoções e *marketing* realizadas fora de Portugal;
 - Se se adquirirem direitos, propriedade industrial, licenças, *royalty*, juros, etc., fora de Portugal estão sempre sujeitos a tributação com a possibilidade de anular ou reduzir a dupla tributação. Contudo, quando se trata da aquisição de *software* standard é tratado como produto e como tal não tributado.
- As regras em termos do IVA: segundo o artigo 1.º do CIVA, estão sujeitos a imposto sobre o valor acrescentado as seguintes operações, efetuadas pelos sujeitos passivos de imposto (artigo 2.º CIVA):
 - As transmissões de bens e as prestações de serviços efetuadas no território nacional;
 - As importações de bens;
 - As operações intracomunitárias efetuadas no território nacional.

No que diz respeito à tributação em sede de IVA estão sujeitas todas as prestações de serviços efetuadas em território nacional. Segundo o artigo 6.º CIVA, são tributáveis as prestações de serviços efetuadas a um sujeito com sede ou estabelecimento estável localizado em território nacional. Podemos ainda verificar que no mesmo artigo estão enunciadas nos pontos 5, 7, 9, 11 e 13 todas as operações de prestação de serviços que não estão sujeitas a imposto.

É interessante perceber, como o Grupo Critical, enquanto grupo de empresas internacional, tem relações comerciais em diversas geografias que conduzem

inevitavelmente a situações de dupla tributação. Para as evitar existem as convenções que Portugal tem vindo a assinar com um conjunto muito alargado de países. As convenções distinguem uma série de rendimentos que são objeto de atenuação ou eliminação da dupla tributação, a saber:

- Lucros das empresas – rendimentos de prestação de serviços;
- Dividendos de ações e Juros de valores mobiliários;
- *Royalties*, Dividendos e Juros, entre outros;

Para eliminar a dupla tributação, basta o credor do rendimento preencher um formulário padronizado, o Certificado de Residência Fiscal (RFI), que existe em ambos os países, e juntar um certificado afirmando ser residente fiscal num desses territórios. O RFI é um documento que comprova, às entidades estrangeiras, a residência para efeitos fiscais. Este permite usufruir da isenção de retenção ou de redução de taxa nos rendimentos a receber oriundos do estrangeiro ou documentar pedidos de reembolso de imposto retido no estrangeiro.

Os RFI's têm grande relevância nas *startups*, o que se revelou um aspeto bastante positivo e enriquecedor do estágio, pois não é tão comum na maioria das empresas portuguesas trabalhar com esta realidade. Assim, sempre que se estiver perante uma compra a um fornecedor estrangeiro, a contabilidade tem de ser informada do tipo de produto/serviço que está a ser comprado para que se confirme se é necessário ou não a apresentação do RFI para evitar a tributação em Portugal.

São poucos os casos que não necessitam de RFI para serem dispensados de tributação em Portugal, apenas as licenças *standard*, a publicidade e os produtos físicos (que passam na alfândega) é que não precisam de RFI para evitarem ser tributados em Portugal, em sede de imposto sobre o rendimento. Esta menção deve ser clara na fatura emitida, devendo existir confirmação escrita da necessidade ou não de RFI.

Os pagamentos a fornecedores para os quais é necessário o RFI para serem dispensados de tributação em Portugal só podem ser feitos quando o processo de apresentação do RFI está concluído. Até lá deve-se bloquear o pagamento e alertar o fornecedor para este detalhe. Caso ele não apresente o RFI devidamente preenchido e assinado terá de ser feita a retenção na fonte aquando do pagamento, à taxa aplicável ao caso em questão.

Outro aspeto importante que é necessário ter em atenção é no contexto das tributações autónomas. A este nível há que cumprir as regras estipuladas no Artigo 88º do Código de IRC aquando do enquadramento fiscal dos documentos recebidos.

A tributação autónoma é apurada de forma independente do IRC e da Derrama que são devidos em cada exercício. A razão para isso é não estar diretamente relacionada com a obtenção de um resultado positivo. Efetivamente, pretende-se a tributação de alguns encargos suportados ou despesas efetuadas pelas empresas, nomeadamente nos seguintes casos:

- Despesas não documentadas;
- Ajudas de Custo e deslocações em viatura própria;
- Despesas com viaturas;
- Despesas de representação;
- Lucros distribuídos por entidades sujeitas a IRC que beneficiam de isenção total ou parcial;
- Pagamentos a entidades residentes em regime fiscal evidentemente mais favorável;
- Gastos ou encargos relativos a indemnizações ou outros tipos de compensações;
- Gastos ou encargos relativos a bónus e outras remunerações variáveis pagas a gestores, administradores ou gerentes.

Estes encargos, suportados pela empresa, são tributados autonomamente às taxas presentes no Artigo 88º do Código de IRC. As taxas de tributação autónoma previstas no artigo 88º são elevadas em 10 pontos percentuais quanto aos sujeitos passivos que apresentem prejuízo fiscal no período a que dizem respeito as despesas (Artigo 88º, número 14 do Código de IRC).

3.2.1.4 Numeração e lançamentos dos documentos no NAV

Na posse da confirmação das operações económicas e financeiras feitas pelos responsáveis das empresas *startups*, bem como atentos ao enquadramento fiscal de cada uma delas, a documentação subjacente aos factos verificados é por fim processada no módulo de contabilidade do *ERP*. Deste o registo resulta um número que os identificará a partir desse momento e que é apostado no canto superior direito. A numeração é sequencial, por exigência legal para o registo em Diário. No entanto, este tipo de

numeração também é conveniente por questões de organização, porque possibilita uma maior facilidade e rapidez na consulta dos documentos. As séries de numeração de cada um dos diários podem ser mensais, anuais ou mesmo contínuas, mas no caso das empresas *startups* do Grupo Critical a numeração é quase sempre mensal.

Na empresa acolhedora a numeração dos diários é composta da seguinte forma:

- Primeiro: os primeiros dois dígitos dizem respeito ao código da empresa em causa (ver o Quadro 5);
- Segundo: os dois dígitos seguintes dizem respeito ao número do diário. Nesta empresa são os seguintes:

Quadro 6. Numeração dos diários usados na CSW

Números dos diários	Nome dos diários
21	Diário de Caixa
31	Diário de Recebimentos
33	Diário de Bancos
34	Diário de Pagamentos a Fornecedores
41	Diário de Faturas de Compra
43	Diário de Notas de Crédito de Compra
45	Diário de Acréscimos/Diferimentos
49	Diário de Imobilizado
51	Diário de Faturas de Venda
53	Diário de Notas de Crédito de Venda
61	Diário de Salários
62	Diário de Mapas de Despesas
63	Diário de Operações Diversas

Fonte: Elaboração própria.

- Terceiro: os dois dígitos seguintes correspondem ao ano fiscal;
- Quarto: caso se trate de uma série mensal, os dois dígitos seguintes correspondem ao mês referente à data do registo do documento;
- E por último: é uma numeração sequencial de três dígitos. No caso de a série ser anual, esta numeração sequencial inclui cinco dígitos.

Por exemplo: uma fatura de janeiro de uma compra de prestação de serviços à Critical Links, S.A. após o registo da fatura no diário 41 (de compras), a numeração da fatura é a seguinte: **70411701001**.

3.2.2 Processo de Compras

É pertinente enfatizar que existem dois tipos distintos de compras, a compra na sequência de uma encomenda de compra, cuja designação em inglês é *Purchase Order (PO)*, ou uma compra sem a existência prévia do documento da *PO*. Nas *startups*, por vezes, existem compras que são feitas sem se efetuar uma encomenda formal, pois são compras esporádicas ou são serviços de difícil apuramento do valor de aquisição *à priori*, acabando por não compensar a criação do documento de encomenda de compra.

O procedimento normal e preferencial é iniciar o processo de compras através de uma *PO*. Esta é criada no sistema informático após o apuramento das quantidades e do valor exato dos produtos/serviços a serem adquiridos. Caso não se consiga prever com exatidão *à priori* estas quantidades ou o valor global da aquisição será efetuada a *PO* com os valores estimados. Tratando-se de serviços prestados com uma determinada regularidade (mensal, trimestral, semestral, etc.) é criada a *PO* no início desse período, suportada pelo contrato, é o caso da faturação entre as empresas do grupo.

Este processo das *PO's* deve ser desencadeado pelo menos:

- No fim de um projeto;
- Uma vez por ano;
- Sempre que requisitado pelo *Project Manager*, *Delivery Office* ou pela Administração.

Sempre que possível, no início do ano são criadas as *PO's* anuais, tendo em conta o valor ajustado entre ambas as partes (comprador e o fornecedor), a duração do serviço e as dimensões estipuladas pelos *CEOs*.

As *PO's* são introduzidas no *ERP* pelo departamento de “*Procurement*” e enviadas para aprovação dos responsáveis das empresas em causa, que confirmam as quantidades, as dimensões e valores constantes da mesma. Caso esteja tudo conforme com o estipulado, a *PO* passa ao estado de aprovada no sistema, o que permite que a partir desse momento possam ser registadas faturas de compra com base nessa *PO*.

As encomendas de compras (*PO*'s) ficam disponíveis no sistema informático da seguinte forma (ver a Figura 3.4).

Nº	Compra-...	Compra-a Nome Fornecedor...	Cód. Loc...	Estado	Cód. Divisa	% Desconto ...	Cód. For...	Cód. Ter...
71291400003	71VND00001	Critical Software, S.A.	100	Aberto		0	TRANSF	30D
71291400004	71VND00002	Critical Services, S.A.	100	Aberto		0	TRANSF	30D
71291400005	71VND00002	Critical Services, S.A.	100	Aberto		0	TRANSF	30D
71291400011	71VND00004	CRITICAL SGPS, SA	100	Aberto		0	TRANSF	30D
71291500014	71VND00002	Critical Services, S.A.	100	Liberto		0	TRANSF	30D
71291500021	71VND00002	Critical Services, S.A.	100	Aberto		0	TRANSF	30D

Figura 3.4. Ecrã do ERP relativo às “Encomendas de Compra”.

No caso de lançar uma compra que já tenha uma *PO* criada no sistema informático é apenas necessário validar as contas da contabilidade geral (Contas CG), os tipos de produtos ou ativos fixos, isto é, verificar se estão corretos estes parâmetros, se as quantidades e os preços unitários estão de acordo com o que foi aprovado pelo *CEO*, conforme é demonstrado na Figura 3.5.

71291600001 · Critical Software, S.A.

Geral

Nº: 71291600001
 Compra-a Nº Forn.: 71VND00001
 Compra-a Nº Contacto:
 Compra-a Nome Fornecedor: Critical Software, S.A.
 Compra-a Localidade: COIMBRA
 Compra-a Distrito: Coimbra
 Data Registo: 01/09/2016
 Data Encomenda: 02/02/2016

Data Documento: 01/09/2016
 Nº Enc. Fornecedor:
 Nº G.Remes. Forn.:
 Nº Fat. Fornecedor: FTV50160943
 Aprovador RC:
 Cód. Aprovação: PRE-APROVAL
 Pré-Aprovado:
 Estado: Liberto

Linhas

Linha	Funções	Encomenda	Procurar	Filtro	Limpar filtro			
Tipo	Nº	Descrição	Cód. Localização	Gr. Registo IVA Produto	Quantidade	Qtd. Reservada	Cód. Unidade Medida	Direct
Conta CG	622112	Serviços Contabilidade - TOC tempo parcial - Jan16	100	O-N-DDT-23	1		UN	
Conta CG	62121	S.CONT Ñ RES T.N - PESS SINGUL		Comercial/Balan...	Blo...	Entr...	UN	
Conta CG	62122	S.CONT Ñ RES T.N - PESS COLECT		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622111	TB.ESP RES T.N - PESS SINGUL		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622112	TB.ESP RES T.N - PESS COLECT		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622121	TB.ESP Ñ RES T.N - PESS SINGUL		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622122	TB.ESP Ñ RES T.N - PESS COLECT		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	6222	PUBLICIDADE E PROPAGANDA		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	6223	VIGILÂNCIA E SEGURANÇA		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622411	HONOR RES T.N - PESS SINGUL		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622412	HONOR RES T.N - PESS COLECT		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622421	HONOR Ñ RES T.N - PESS SINGUL		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622422	HONOR Ñ RES T.N - PESS COLECT		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	
Conta CG	622511	COMISS RES T.N - PESS SINGUL		Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	UN	

Faturação
 Envio
 Comércio Extern
 Pré-pagamento

Novo Avançado

Definido como coluna de filtro padrão

Figura 3.5. Ecrã do ERP para registo da fatura de compra.

O processo das *PO's* no módulo de compras proporciona grandes vantagens, uma vez que permite uma redução de tempo no registo contabilístico das faturas de compra e ajuda a prevenir e reduzir a ocorrência de possíveis erros ao registar a compra.

O *ERP* também permite que sejam registadas faturas de compra sem que haja uma *PO* previamente criada no sistema, como foi mencionado anteriormente. Assim, neste caso, todos os campos relativos à fatura do fornecedor têm de ser introduzidos de raiz aquando do registo de compra.

O procedimento começa, em primeiro lugar, por analisar se o fornecedor existe no sistema ou se temos de criar uma nova ficha de fornecedor. Caso seja necessário criar uma nova ficha de fornecedor, têm de se preencher os campos que podemos ver na Figura 3.6. De notar que deverá ser preenchida toda a informação conhecida e essencial ao efetuar a criação da ficha do fornecedor.

71VND00001 · Critical Software, S.A.

Geral	
Nº:	71VND00001
Nome:	Critical Software, S.A.
Endereço:	Parque Industrial de Taveiro, Lote 48
Endereço 2:	
Cód. Postal:	3045-504
Distrito:	Coimbra
Código do País/Região:	PT
Telefone:	239989100
Nº Contacto Primário:	
Contacto:	
Cidade:	COIMBRA
Alias Nome:	CSW
Saldo (DL):	4.256,17
Cód. Comprador:	
Centro Responsabilidade:	
Bloqueado:	
Data Últ. Modif.:	26/02/2014
Valor Mapas Recapitulativos:	67.733,56
Estado Fornecedor:	Validado
ID Utilizador Validação:	CRITICALVANA-SANTOS
Data Validação:	26/02/2014

Comunicação	
Telefone:	239989100
Nº Fax:	239989119
E-Mail:	
Notificar ao Libertar Enc. Compra:	<input type="checkbox"/>
Notificar no Pagamento:	<input type="checkbox"/>
Home Page:	www.criticalsoftware.com
Cód. Parceiro Interempresa:	

Figura 3.6. Ecrã do *ERP* relativo à ficha do fornecedor.

As fichas do fornecedor no *ERP* contêm a seguinte informação:

- **Separador Geral:** nome, endereço, código postal, número contacto primário, etc. Há alguns campos que são preenchidos automaticamente, tendo em conta algumas tabelas já pré-definidas e parametrizadas no sistema (Exemplo: basta preencher o código postal “3045-504” que automaticamente é preenchido o campo “Distrito” com “Coimbra” e “Código do país/Região” com “PT”)
- **Separador Comunicação:** telefone, e-mail, homepage, etc.

- Separador Faturação:** neste separador é necessária alguma precaução porque é aqui que se vai seleccionar os grupos contabilísticos adequados e que se definem quais as contas do SNC a serem movimentadas sempre que se registre algum movimento com este fornecedor. Neste separador são também seleccionados os grupos contabilísticos do negócio (NT - Território Nacional; UE - União Europeia ou OM - Outros Mercados); grupo registo de IVA do fornecedor (NT; UE; OM) e o grupo contabilístico fornecedor, onde é exactamente estabelecido que tipo de fornecedor se trata (ver figura abaixo). Por exemplo, se o fornecedor for um fornecedor geral nacional corrente, o grupo contabilístico registado no sistema informático é FG-GR-NC-C.

The screenshot shows the 'Faturação' (Billing) screen in an ERP system. The 'Gr. Contabilístico Fornecedor' dropdown menu is open, and 'FG-GR-NC-C' is selected and circled in red. The menu lists various accounting codes such as FG-GR-NC-C, FG-GR-NC-D, FG-GR-NC-T, FI-EA-EU-A, FI-EA-EU-C, FI-EA-EU-D, FI-EA-EU-T, FI-EA-EX-A, FI-EA-EX-C, FI-EA-EX-D, FI-EA-EX-T, FI-EA-NC-A, and FI-EA-NC-C. The 'Novo' and 'Avançado' buttons are visible at the bottom of the menu.

Figura 3.7. Ecrã do ERP relativo ao grupo contabilístico do fornecedor.

- **Separador Pagamentos:** aqui indica-se qual o código dos prazos de pagamento, método liquidação, entre outros, como se pode visualizar na Figura 3.8.

71VND00001 - Critical Software, S.A.

Geral

Comunicação

Faturação

Pagamentos

Método Liquidação: Manual

Tipo Parceiro:

Cód. Termos Pagto.: 60D

Cód. Forma Pagamento: TRANSF

Cód. Dias Pagamento: 71VND00001

Cód. Dias Não Pagamento: 71VND00001

Prioridade: 0

Cód. Termos Pag. Liquidez:

Nosso nº conta:

Bloquear Tolerância Pagamento:

Nº Credor:

Conta Banc. Preferível: 001

Figura 3.8: Ecrã do ERP no separador de pagamentos da ficha do fornecedor.

Ainda no separador pagamentos é obrigatório preencher código da conta bancária preferível do fornecedor, ou seja, aquela que será escolhida como destino para pagamento ao fornecedor e será depois incluída no ficheiro *Single Euro Payments Area (SEPA)*.

Caso não esteja criada a conta é primordial é necessário criar com: Nome do Banco, Endereço, NIB, IBAN e Swift Code etc., (ver na Figura 3.9). As empresas da Critical só pagam por transferência bancária, logo, é crucial introduzir os elementos referentes à conta bancária do fornecedor e assinalar a opção usar para pagamentos eletrónicos, para se conseguir gerar o ficheiro *SEPA*, como se pode ver na figura abaixo.

Editar - Ficha Conta Bancária Fornecedor - 71VND00001 - 001 - Banco Millenium BCP

HOME

Ver, Editar, Novo, Eliminar, Gerir, Notas, Links, Actualizar, Limpar filtro, Ir para, Anterior, Seguinte, Mostrar anexos, Página

71VND00001 - 001 - Banco Millenium BCP

Geral

Código: 001

Nome: Banco Millenium BCP

Endereço:

Endereço 2:

Cód. Postal:

Cidade:

Distrito:

Código do País/Região:

Telefone:

Contacto:

Cód. Divisa:

Cód. Agência Banco:

N.º Conta Bancária:

N.º Trânsito:

Utilização Para Pagamentos Electrónicos:

Comunicação

Telefone:

N.º Fax:

E-Mail:

Home Page:

Transferência

N.º Trânsito:

Cód. SWIFT: BCOMPTPL

N.º NIB: 00000000000000000000

IBAN: PT50000000000000000000000000000000

Cód. Agência Banco:

N.º Conta Bancária:

Figura 3.9. Ecrã do ERP da conta bancária do fornecedor (preencher no separador pagamentos).

- **Separador Receção:** refere-se ao código de localização que receciona as faturas de compra (predefinido o código 100 – Coimbra).
- **Separador Comércio Externo:** neste separador elencam-se o Código da Divisa, Código do Idioma, e, imprescindível, o número de contribuinte ou o *VAT registration number*. No caso de fornecedores estrangeiros que pertencem à União Europeia (UE) deve elencar-se ainda a validação do seu *VAT number* obtida através do portal Sistema de Intercâmbio de Informações sobre o IVA (VIES) na página eletrónica: http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/.

A ficha do fornecedor contempla informação de fácil acesso que permite fazer algumas análises. Pode-se conhecer os valores já vencidos, as encomendas pendentes, os valores pré-pagos, as propostas efetuadas, as guias de remessas já emitidas, ou seja, tudo o que se relacione com as suas características ou com o histórico que vai ficando registado na sua ficha.

Por fim, para terminar o preenchimento da ficha do fornecedor é necessário que a mesma seja validada no *ERP*, pelo responsável pela validação, pessoa que está predefinida no sistema através do nome do utilizador.

O *ERP* tem o potencial de detetar alguns erros de incongruência nos diversos separadores, garantindo que, sem o preenchimento de alguns campos obrigatórios, o sistema não permite validar a ficha. O responsável de validação tem então de percorrer os campos da ficha e garantir que tudo está devidamente preenchido, para posteriormente a validar.

Após a criação da ficha do fornecedor, o passo seguinte é o registo da fatura de compra propriamente dita, que passa por:

- Escolher fornecedor (condições de pagamento, entre outros);
- Colocar ou aceitar a data de registo: é a data em que a fatura vai ser registada. Por defeito, é utilizada a do dia corrente;
- Colocar a data do documento: é utilizada a data de emissão da fatura (é a partir daqui que é calculado o prazo de vencimento da fatura);
- Escolher corretamente o tipo de conta a usar na compra, conforme a fatura do fornecedor em questão: produto, ativo fixo ou a conta da contabilidade geral (conta CG) do SNC se se tratar de um serviço;
- Introduzir as quantidades e preço unitário;

- Indicar os grupos contabilísticos do IVA (*posting group*), verificando se o IVA é dedutível ou não;
- Indicar os centros de responsabilidade (dimensões);
- Condições de pagamento (seleccionar a conta bancária do fornecedor já criada);
- Verificar se tem tributações autónomas ou não, se é não residente fiscal e se precisa RFI, etc.

Realça-se ainda a mais-valia e influência dos centros de responsabilidade (dimensões) no registo das faturas. As dimensões nas *startups* são um requisito obrigatório, particularmente as *Department* e *LinhaBudget*. São estas as dimensões mínimas parametrizadas no *ERP* para que este permita registar a compra, ou seja, em todas as compras é necessário alocar a despesa a um centro de responsabilidade definido por esse conjunto mínimo de duas dimensões.

Por exemplo, a figura abaixo, mostra uma fatura de telecomunicações (telefone/internet) em que a *LinhaBudget* é relativa a comunicação (“*G-Comunic*”) e o departamento relativo a Marketing (“*Sales & Marketing*”). Para além destas duas dimensões obrigatórias, podemos utilizar outras dimensões complementares, como por exemplo a dimensão “*Employee*” e a dimensão “*Project*”, que nos dão, respetivamente, a informação referente ao colaborador e ao projeto a que essas despesas estão alocadas.

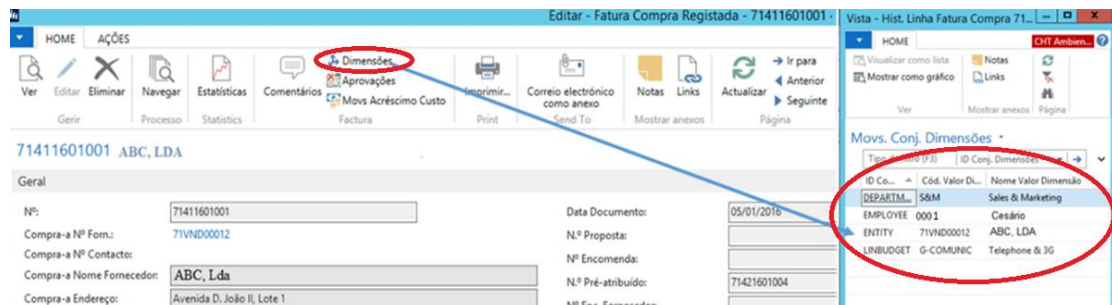


Figura 3.10. Ecrã do *ERP* de uma *PO* com a descrição dos centros de responsabilidade (dimensões).

Quando se trata de compras de ativos fixos tangíveis (AFT) o processo é similar ao que foi referido anteriormente. Fundamentalmente AFT são bens que têm uma grande durabilidade, não se adquirem com destino à venda posterior e ficam na empresa por um longo prazo, por mais de um ano (exemplo: móveis, máquinas, computadores). As compras de AFT têm o mesmo processo instituído já referido atrás, nos dois mecanismos de registo de faturas (com *PO* e sem *PO*).

Este tipo de compras tem conta os seguintes aspetos:

O fornecedor de AFT tem de estar criado no módulo de compras. Caso não esteja, é necessário criá-lo, como foi mencionado anteriormente nas compras de serviços. Mas, em primeiro lugar, neste tipo de compras, é imprescindível criar a ficha do AFT, no separador de ativos fixos, como se pode ver na Figura 3.11 e só posteriormente é que se pode avançar com o registo da fatura propriamente dita. A figura abaixo ilustra a listagem de todos os ativos inseridos na ficha de AFT.

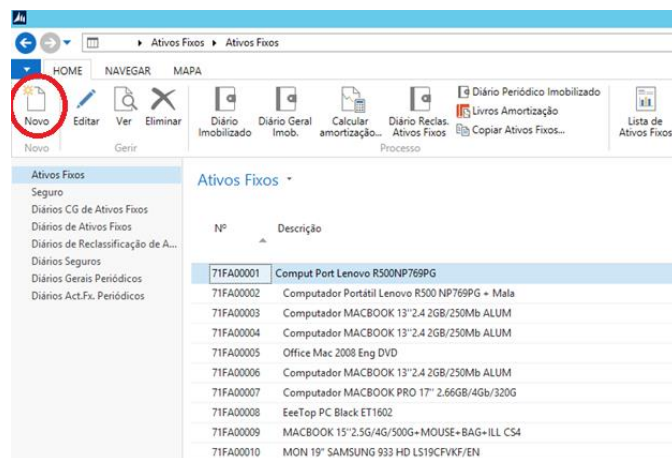


Figura 3.11. Ecrã do ERP da criação da ficha do ativo fixo.

Não se cria a ficha do AFT sem que antes seja recebida, na secção de contabilidade, a documentação necessária relativa a esse AFT, com indicação do tipo de ativo, da descrição do ativo, do valor, da localização, do centro de responsabilidade, do número de série, de entre outros.

O preenchimento da ficha do AFT compreende também indicar o código de taxa legal, a data de aquisição, o número de anos de amortização, o método de amortização e a periodicidade da amortização, pois é esta informação que permite calcular as depreciações corretamente (ver Figura 3.12). Desse modo é imprescindível o rigor e o conhecimento contabilístico e fiscal ao preencher adequadamente a ficha.

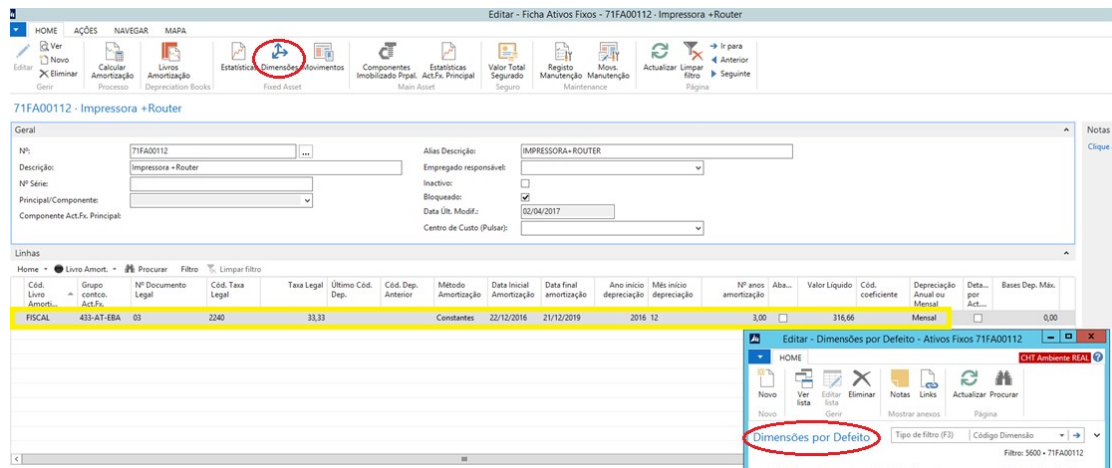


Figura 3.12. Ecrã do ERP da criação da ficha do ativo fixo.

Por exemplo, ao atribuir a uma ficha de AFT e atribui-lhe o grupo contabilístico “433-AT-EBA” está-se a definir que este ativo corresponde a um equipamento básico. Ao preencher o código X do Decreto Regulamentar nº 25/2009, que corresponde à taxa legal Y, está-se a definir a taxa de depreciações que se vai aplicar ao AFT adquirido.

Após a criação da ficha do AFT, avança-se finalmente para o registo da fatura. O registo é feito da mesma maneira, como foi evidenciado no registo de compra de serviços, somente com algumas nuances a reter:

- O tipo de conta a escolher tem de ser impreterivelmente Ativo Fixo;
- Selecionar o respetivo número de ficha do AFT criado;

Um outro aspeto benéfico que o ERP dispõe é que é possível configurar o grupo contabilístico de IVA por defeito associado a um determinado produto, AFT ou conta CG, como se ilustra na Figura 3.13.

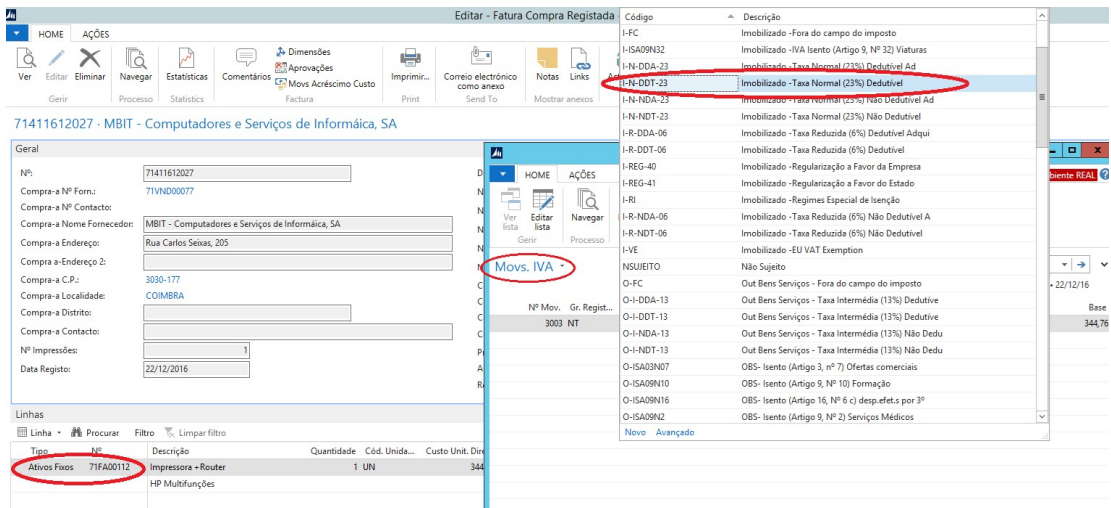


Figura 3.13. Ecrã de ERP Grupo Registo de IVA do Ativo Fixo.

Este tipo de propriedades confirmam as vantagens do *ERP*, que devidamente parametrizados são uma mais-valia, traduzida em rapidez do trabalho e na diminuição dos erros de introdução de dados.

Para finalizar o processo de compras, é imprescindível explicar o terceiro tipo de compra que se pode registar no *ERP*, os produtos, que apresenta algumas nuances diferentes face aos outros tipos de compra.

O processo, em si, da compra do produto é similar ao dos restantes tipos de compra. No entanto, de seguida, são enumeradas algumas das particularidades que existem neste tipo de compra:

- Para o registo da compra de produtos é necessário e imprescindível que esteja criada a ficha do produto que está a ser transacionado;
- Na criação da ficha do produto, é obrigatório o preenchimento de alguns campos, porque é na ficha do produto que vamos definir o grupo contabilístico do produto (por exemplo: mercadorias), o grupo de registo de IVA produto (por defeito coloca-se “existências à taxa de 23% dedutível”), entre outros, como se pode ver na Figura 3.14;
- Alguns dos campos são obrigatórios preencher corretamente aquando da criação da ficha, para o correto controlo de inventário e registo contabilístico, são eles os seguintes: a unidade de medida (unidades, peças, horas, etc.); o código da categoria produto e o código do grupo produto; o método de custeio (por exemplo FIFO); sistema de reaprovisionamento (compra ou montagem); o código rastreio produto; etc.;

- A cada categoria de produto é associado por defeito um “grupo contabilístico produto”, um “grupo registo IVA produto” e um “grupo contabilístico inventário”. Assim, na criação da ficha, ao escolher-se uma determinada categoria de produto, esses três campos referidos acima são automaticamente preenchidos;
- O campo “sistema reaprovisionamento” vai identificar se o produto é simples ou composto, ou seja, se o *stock* do produto em questão é aumentado através da compra ou se o é através da montagem de dois ou mais produtos simples;
- O campo “código rastreio produto” identifica se este produto vai ter rastreio por número de série ou não. Caso se queira fazer controlo de inventário por número de série, a opção a escolher neste campo é “*full serial number tracking*”, caso contrário terá de se escolher a opção “*No tracking*”;
- É na ficha do produto que se identifica qual o método de Custeio. No caso das *startups* o método utilizado é “*First in, first out*” (FIFO), ou seja, o primeiro a entrar é o primeiro que sair. Isto é, a primeira compra que entrou é a primeira que sai do *stock* seguindo-se a ordem cronológica. Isto faz com que os produtos em *stock* estejam valorizados pelo custo de aquisição dos últimos produtos adquiridos, conforme a figura abaixo:

70ITEM00025 - C3 Appliance School version,Xeon 2TB HDD, 32GB RAM

Código	Descrição
E-N-DDT-23	Existências - Taxa Normal (23%) Dedutível
E-N-NDT-23	Existências - Taxa Normal (23%) Não Dedutível
E-REG-23	Existências - Regularização Taxa Normal (23%)
E-REG-40	Existências - Regularização a Favor da Empresa
E-REG-41	Existências - Regularização a Favor do Estado
E-VE	Existências - EU VAT Exemption

Figura 3.14. Ecrã do ERP criação da ficha de produto.

O registo de compras de produtos (mercadorias) é efetuado aquando da aquisição de produtos que tenham como destino a venda, posteriormente nas mesmas condições e para os quais é necessário fazer controlo de inventário. Assim, após a criação do produto corretamente, podemos avançar para o registo da compra do produto, e posteriormente para o registo da fatura de venda (que será explicado no capítulo seguinte). Se a ficha do produto estiver bem criada, o sistema informático permite executar algumas funcionalidades úteis que possui, pois, no ato do registo da venda, consegue:

- Controlar o inventário e o número de série que está associado àquele produto, ver na Figura 3.15;

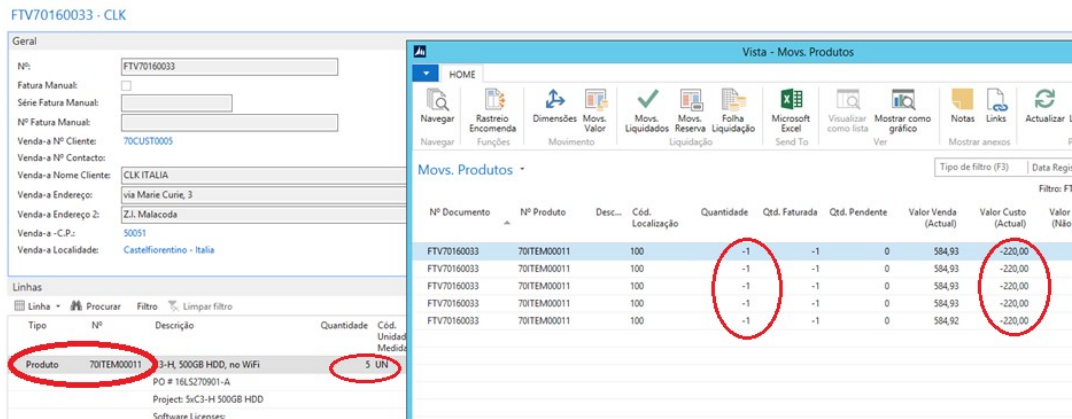


Figura 3.15. Ecrã do ERP - Registo de venda do produto com controlo dos movimentos de stock do produto).

- Automaticamente calcular o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) e a margem bruta da venda, ver na Figura 3.16;

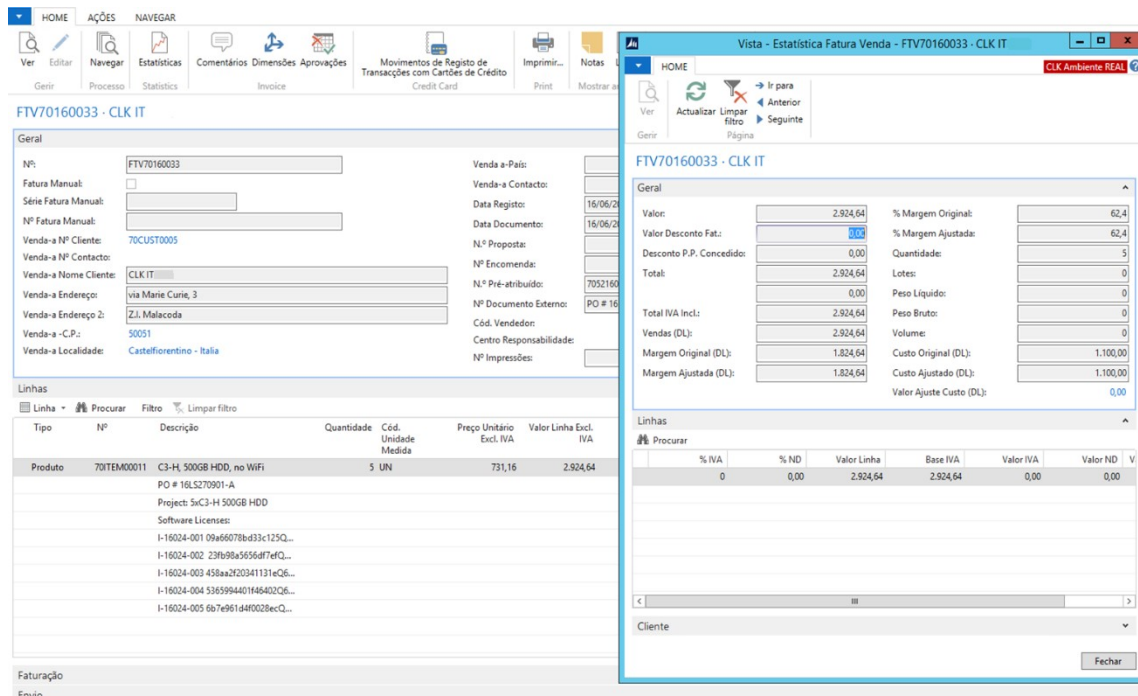


Figura 3.16. Ecrã de ERP - Registo de venda do produto com controlo do CMVMC.

- Outra particularidade eficiente do *ERP* é, no momento do registo da fatura de venda, a descrição do produto não poder ser alterada (por impedimento legal), visto que, tem de coincidir com a descrição da própria ficha do produto. Isto é, o sistema informático está predefinido para não permitir qualquer tipo de alteração na descrição do produto.

É importante reter que neste processo de compras instituído na CSW, está estabelecido que não se aceita a fatura do fornecedor sem que exista uma *PO* anterior, a não ser em casos muito excecionais.

Nas *startups*, está estipulado que todas as compras intragrupo têm de ter necessariamente uma *PO* registada no sistema. No que diz respeito às outras compras a fornecedores externos ao grupo, é sempre usada a *PO* quando se trate de compras para as quais se consegue estimar antecipadamente com rigor os valores em causa.

Em suma, o principal intuito do processo de compras é assegurar que não se compra nada que não esteja autorizado pela administração das empresas e não se regista nada que não corresponda a uma transação efetiva de um bem ou serviço. Por outro lado, pretende-se ter um registo exato da compra no *ERP*, respeitando as normas contabilísticas aplicáveis e o regime fiscal vigente, daí todos os cuidados e controlos indicados anteriormente.

3.2.3 Processo de Vendas

O processo de vendas nasce de uma encomenda de compra feita pelo cliente. Sempre que se trate de vendas recorrentes, é elaborada uma “*Sales Order (SO)*” (pedido de venda) no sistema. No entanto, antes da elaboração de qualquer *SO* também deve ser redigido um contrato que enuncie as condições acordadas entre ambas as partes (empresa e cliente), que será anexado à *SO*.

As *SO's* de todas as empresas do grupo são elaboradas no sistema informático no departamento de contabilidade, pelo que coube a mestrandia realizar esta tarefa relativa às *startups*.

O processo das vendas é muito semelhante ao processo das compras, existindo duas formas para o fazer, uma com base na *SO* e outra direta. O desejável é ser sempre da primeira forma, porque permite um maior controlo da faturação. No entanto, nem sempre é possível e muitas vezes não se justifica a utilização da *SO*, por exemplo, quando se trata

de vendas esporádicas, daí que muitas das vezes se recorra à segunda forma de emissão de faturas de venda.

Para usar a primeira forma, cria-se primeiro a *SO* de acordo com o teor do contrato, nomeadamente com a informação das quantidades acordadas e do valor unitário exato dos produtos/serviços a serem vendidos. O momento da criação da *SO* pode ser em qualquer altura do ano, mas no caso de se tratar de serviços continuados ou serviços anuais, as mesmas são criadas logo no início do ano.

Como foi mencionado anteriormente, o *ERP* permite criar faturas de venda diretas sem a existência de *SO* prévia. Assim sendo, todos os campos relativos à fatura de venda têm de ser introduzidos de raiz pelo operador/utilizador, que deverá ter um maior cuidado e sensibilidade no preenchimento de todos os campos essenciais à emissão da respetiva fatura. O utilizador deverá então:

- Escolher o cliente (condições de pagamento, entre outros);
- Escolher as linhas da fatura (produto, ativo fixo ou serviço através de conta CG);
- Introduzir as quantidades e o preço unitário;
- Indicar os grupos contabilísticos do IVA (*posting group*);
- Indicar os centros de responsabilidade (dimensões);
- Condições de pagamento (selecionar a conta bancária da empresa para a qual se pretende que o cliente efetue o pagamento);

No fim de preencher a ficha do cliente, da mesma maneira que a ficha do fornecedor (mencionado precedentemente) transita-se para o registo da fatura de venda, conforme a Figura 3.17.

71121500004 · Critical Software, S.A.

Geral

Nº: 71121500004
 Venda-a Nº Cliente: 71CUST0005
 Venda-a Nome Cliente: Critical Software, S.A.
 Venda-a Localidade: TAVEIRO
 Venda-a Distrito: Coimbra
 Data Registo: 01/07/2015
 Data Encomenda: 24/03/2015

Data Documento: 01/07/2015
 Data Entrega Requerida:
 Nº Documento Externo: POS0291500429
 Cód. Vendedor: GERAL
 Estado: Liberto
 Gestor Projeto:

Linhas

Tipo	Nº	Descrição	Cód. Locali...	Gr. Registo ...	Preço Unitário ...	Código De...	Code Linha...	Código Pro...	Code Profi...	Quantidade	Qtd. a Enviar
Conta CG	7211	Serviços de Engenharia - Março15	100	O-N-DDT-23	5.000,00	S&C	SL0007			1	
Conta CG	71833	EM PAÍSES TERCEIROS						Comercial/Balanco	Bloqu...	Entrad...	1
Conta CG	71841	EM TERRITÓRIO NACIONAL						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Conta CG	71842	EM PAÍSES COMUNITÁRIOS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Conta CG	71843	EM PAÍSES TERCEIROS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	7211	EM TERRITÓRIO NACIONAL						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	7212	EM PAÍSES COMUNITÁRIOS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	7213	EM PAÍSES TERCEIROS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	7251	EM TERRITÓRIO NACIONAL						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	7252	EM PAÍSES COMUNITÁRIOS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	7253	EM PAÍSES TERCEIROS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	72811	EM TERRITÓRIO NACIONAL						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	72812	EM PAÍSES COMUNITÁRIOS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Conta CG	72813	EM PAÍSES TERCEIROS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Faturação	72851	EM TERRITÓRIO NACIONAL						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Envio	72852	EM PAÍSES COMUNITÁRIOS						Perdas e Ganhos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Comércio Extern [Novo](#) [Avançado](#) Definido como coluna de filtro padrão

Figura 3.17. Ecrã do ERP da Sales Order (encomenda de venda).

No número do documento externo podemos colocar, a título informativo, o número do acordo/contrato, o número da PO do cliente ou a área que prestará o serviço.

A SO pode assumir três estados, mencionados no quadro abaixo:

Quadro 7: Estados possíveis da SO.

Aberto	<ul style="list-style-type: none"> Significa que ainda podem ser feitas alterações ao documento.
Liberto	<ul style="list-style-type: none"> O documento está livre para passar à próxima etapa do processamento. Neste estado não pode ser feita qualquer alteração, só reabrindo novamente o documento.
Pendente de Aprovação	<ul style="list-style-type: none"> Indica que o documento está à espera de ser aprovado pelo responsável da área.

Fonte: Elaboração própria

A última ação a desencadear na elaboração da SO é selecionar o nome do utilizador (*user ID*) correspondente ao CEO que a vai aprovar.

Todos os acordos/contratos relativos à SO considerados relevantes, são digitalizados e partilhados numa pasta no servidor. Estes documentos ficam assim disponíveis para

serem consultados e posteriormente utilizados, nomeadamente para serem anexados aos lançamentos.

Tal como no processo da compra, no registo da fatura de venda é necessário definir o centro de responsabilidade (conjunto mínimo das duas dimensões seguintes, isto é, código *departament* e *linhaBudget*), conforme o campo visível na Figura 3.18.

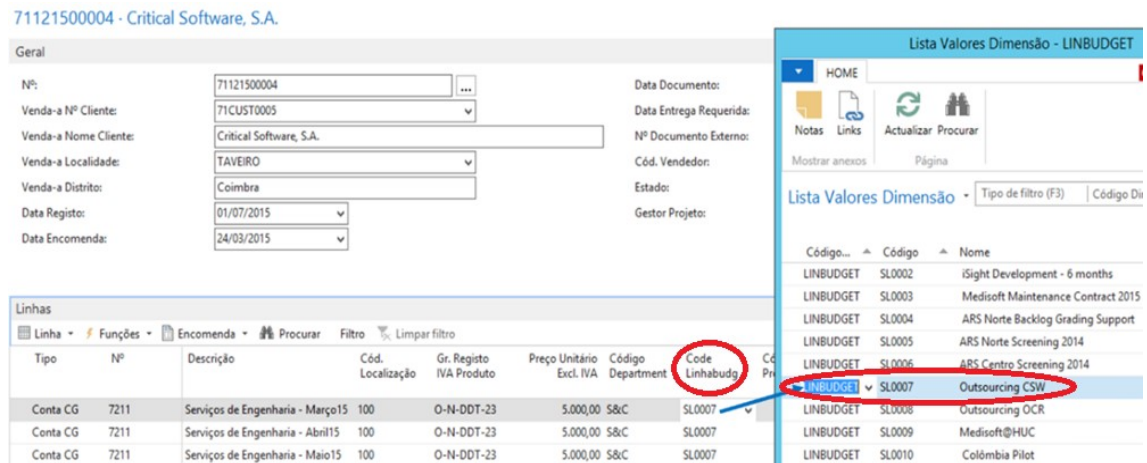


Figura 3.18. Ecrã do ERP da SO com a descrição por centros de responsabilidade (dimensões).

Através dos centros de responsabilidade consegue-se analisar os recetores de proveitos, ou seja, nas faturas de venda observa-se ao nível de análise de rendimentos por segmentos de mercado e produtos. Assim, fornece-se uma informação importante para a elaboração de indicadores de desempenho e outras informações necessárias ao controlo de gestão.

Por fim, conclui-se o processo de vendas com o registo da fatura, que é depois enviada ao cliente ou ao vendedor.

3.2.4 Gestão de Tesouraria

O módulo da Tesouraria no ERP é crucial, porque trata e gere os procedimentos financeiros mais delicados e meticulosos das empresas. O módulo é subdividido por vários menus, a gestão das contas bancárias, a gestão de pagamentos, a gestão de recebimentos e a gestão do risco financeiro, entre outros.

As questões de tesouraria e as suas metodologias aplicadas nas *startups*, estiveram compreendidas nas tarefas desempenhadas pela mestranda. Fundamentalmente, as tarefas realizadas foram os recebimentos de clientes, os pagamentos a fornecedores, as reconciliações bancárias, os pagamentos dos impostos, entre outras tarefas de tesouraria.

3.2.4.1 Recebimentos

O menu de recebimentos, que no *ERP* é designado por “Cobranças”, permite a monitorização dos valores a receber, sendo mensalmente analisada a antiguidade dos saldos das contas correntes dos clientes. Esta análise tem por base uma listagem retirada do *ERP*, que permite aos *CEO's* das *startups* e ao *Manager Diretor* das mesmas, verificar se os prazos acordados estão a ser ultrapassados.

No caso de incumprimento dos prazos por parte dos clientes, estes são contactados, por telefone ou por *e-mail*, para procederem à regularização das suas contas correntes. Para o efeito, na maioria dos casos, é enviada uma mensagem de pedido de pagamento acompanhada do respetivo extrato.

Sempre que o prazo de pagamento é excessivamente ultrapassado pelos clientes são suspensos todos os fornecimentos/serviços aos clientes até a sua regularização. Em casos mais graves é necessário recorrer aos serviços jurídicos para acionar as respetivas cobranças.

3.2.4.2 Pagamentos

Regra geral, na *Critical*, os pagamentos a fornecedores são efetuados mensalmente. E, na grande maioria, são efetuados por transferência bancária. Para o efeito, cria-se e exporta-se um ficheiro *Single Euro Payments Area (SEPA)* do *ERP*, que é depois carregado no *netbanking* do banco escolhido para efetuar os pagamentos.

De realçar que antes de efetuar os pagamentos se verifica a situação de tesouraria da empresa, para ver se há disponibilidades suficientes ou se é necessário utilizar uma fonte de financiamento, como por exemplo as contas correntes caucionadas.

Os prazos de pagamentos são negociados na fase de contratação, sendo normalmente de 30 dias. No entanto, existem algumas exceções, principalmente quando se trata de fornecedores não habituais.

Também durante o estágio se teve a oportunidade de efetuar esta tarefa (pagamento a fornecedores) que se inicia na penúltima semana do mês. Para dar início ao processo é necessário extrair uma listagem dos movimentos correntes em aberto dos fornecedores à data de impressão. Depois, esta listagem é enviada ao *Manager Diretor*, que analisa e identifica o que deve ser pago no final do mês.

Após a identificação dos fornecedores a quem devem ser feitos os pagamentos, cabe os *CEO's* das *startups* validar e concordar, ou não, com a identificação dos pagamentos sugeridos pelo *Manager Diretor*. Se for dada a concordância do *CEO*, prepara-se o ficheiro de pagamentos no *ERP*, gera-se e carrega-se no banco o ficheiro *SEPA* e avisam-se os respetivos *CEO's* que o pagamento aguarda a sua aprovação no *homebanking*.

De notar que só é possível gerar o ficheiro, no *ERP*, se o separador pagamentos de cada ficha de fornecedor possuir a informação apresentada na Figura 3.19:

The image shows a screenshot of an ERP interface for a payment form titled "Pagamentos". The form contains several fields, some of which are highlighted with red circles. The fields and their values are as follows:

Field	Value
Método Liquidação:	Manual
Tipo Parceiro:	
Cód. Termos Pagto.:	600
Cód. Forma Pagamento:	TRANSF
Cód. Dias Pagamento:	71VND00001
Cód. Dias Não Pagamento:	71VND00001
Prioridade:	0
Cód. Termos Pag. Liquidez:	
Nosso nº conta:	
Bloquear Tolerância Pagamento:	<input type="checkbox"/>
Nº Credor:	
Conta Banc. Preferivel:	001

Figura 3.19. Ecrã do *ERP* do separador pagamento da “Ficha de Fornecedor”.

Ainda neste âmbito, na gestão de tesouraria, foram realizadas pela mestranda outras operações:

- Mensalmente, no dia 25 de cada mês, efetuou pagamentos de salários e outras despesas dos colaboradores;
- Mensalmente, na quinta-feira anterior ao dia 20 de cada mês pagou os impostos e outras contribuições (segurança social da entidade patronal e retida de rendimentos de trabalho, imposto sobre o rendimento de pessoas singulares (IRS) relativo a retenções efetuadas a rendimentos de trabalho dependente e independente e os fundos de compensação);
- Semanalmente, à quinta-feira, realizou outros pagamentos indicados pelos responsáveis das empresas que não possam ser efetuados dentro dos ciclos normais de pagamento estipulados;
- Quando necessário realizou operações de tesouraria que ocorreram fora destas datas previstas nos pontos anteriores, e que estão restritas a situações extremamente urgentes e cruciais.

3.2.4.3 Reconciliação bancária

Consiste numa verificação dos movimentos registados no extrato bancário e dos movimentos registados no extrato contabilístico retirado do *ERP* da conta bancária correspondente. Esta tarefa é feita com vista a detetar eventuais diferenças entre os movimentos registados no banco e os movimentos registados na contabilidade da empresa. Estas diferenças podem ocorrer por vários motivos, entre os quais, erros nos lançamentos, omissões de registo de transações ou cheques emitidos ainda em circulação. Depois de identificadas, tratadas e consideradas, o saldo obtido deve ser o mesmo.

O procedimento de reconciliação foi realizado pela mestranda nas várias *startups*, para o efeito recorreu ao *ERP* e ao *Excel*. O processo de reconciliação é o seguinte:

- Extrai-se do *ERP* o balancete da conta bancária do mês pretendido;
- Recorre-se ao extrato bancário recebido por correio tradicional ou retirado da plataforma *online* do banco;
- Com base no razão e no extrato bancário correspondente realiza-se a reconciliação das contas com a ajuda da ferramenta do *Excel*; a mestranda conferiu os registos em comum e deixou em aberto os valores que não se encontram registados em ambos os documentos.
- Encontra-se a justificação para as diferenças e partindo de um saldo do extrato ou do razão, adicionando ou diminuindo os valores em aberto, chega-se ao mesmo saldo do outro.

Para fechar o processo de tesouraria mensal e fazer o controlo das respetivas operações no final de cada mês, há que efetuar um último controlo e registo, no caso de contas bancárias em moeda estrangeira. Este diz respeito ao registo das diferenças de câmbio apuradas nesse mês (por força da variação cambial entre o euro e a moeda estrangeira em questão).

Relativamente ao saldo bancário em moeda estrangeira quando este é convertido para euros no final de cada mês. Este processo é preparado em duas fases:

- Durante o mês, todas as operações efetuadas nessa conta bancária em moeda estrangeira são convertidas para euros à taxa de câmbio da data da transação no respetivo registo contabilístico dessa operação;

- No final do mês, aquando da conclusão da reconciliação bancária dessa conta em moeda estrangeira, teremos de verificar, no extrato bancário, qual a taxa de câmbio usada pelo banco para a conversão para euros do saldo final do mês dessa conta. Com base nessa taxa e com o auxílio de um ficheiro de *Excel*, criado para o efeito, faz-se o apuramento de diferenças de câmbio, que depois se registam na contabilidade. Essas diferenças devem ser reconhecidas nos resultados do período em que ocorrem essas transações e, no caso destes saldos bancários, no período a que diz respeito o saldo.

As diferenças de câmbio podem ser positivas ou negativas, uma vez que as transações se registam ao câmbio da data da transação durante o mês e o saldo final é convertido à taxa de cambio do final do mês (ver Figura 3.20).

Caso seja apurada uma diferença de câmbio favorável (ganho) é registado numa conta (CG) de rendimentos (78871). Se se tratar de uma diferença desfavorável (gasto) é registado numa conta (CG) de gastos (68871). Como se trata de gastos e rendimentos, estes valores necessariamente têm de ser alocados a centros de responsabilidade (dimensões), como se pode verificar na figura abaixo.

	2017								
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Saldo Inicial	28.383,94 €	27.830,21 €	18.833,77 €	44.814,37 €	- €	- €	- €	- €	- €
Movimentos:									
	- 1,73 €	69.393,04 €	- 19,90 €						
	27.894,00 €	- 20,00 €	26.450,15 €						
	- 19,80 €	-98.024,83 €							
	- 27.992,60 €	- 1,74 €							
		18.851,92 €							
		- 19,95 €							
Saldo Final	28.263,81 €	18.008,65 €	45.264,02 €	44.814,37 €	- €	- €	- €	- €	- €
Saldo Bancário	27.830,21 €	18.833,77 €	44.814,37 €						
Diferença de Câmbio	433,60 €	825,12 €	449,65 €						

Legenda:

Positivo	Favorável	78871
Negativo	Desfavorável	68871

Dimensões	
CG 68871 / 78871	Departament: GA Project: 4118 SITE: CBR

Figura 3.20. Ecrã do *Excel* das diferenças de câmbio.
Fonte: Documento interno das *startups*

Subsequentemente ao registo das diferenças de câmbio, o balancete razão do banco retirado do *ERP* deve coincidir com o extrato bancário recebido do banco. Para finalizar esta etapa do fecho da tesouraria, deve ser assegurado que as reconciliações bancárias ficam “limpas” sem quaisquer movimentos pendentes. É utilizado o *Excel* como ferramenta para garantir este processo e assegurar o controlo interno das empresas ao nível da reconciliação bancária, detetando possíveis erros e facilitando o rastreio da informação, como se pode visualizar na Figura 3.21.

O registo mensal no *Excel* requer a seguinte informação (ver a Figura 3.21):

- Todos os movimentos presentes no extrato bancário e que não estejam registados na contabilidade devem ser colocados nos movimentos em falta do extrato da contabilidade (quadro 1 e quadro 2 da figura abaixo);
- Todos os movimentos registados na contabilidade e que não estejam presentes no extrato bancário devem ser colocados nos movimentos em falta do extrato do banco (quadro 3 e quadro 4 da figura abaixo);

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	CONCILIAÇÃO DE SALDOS BANCÁRIOS em 31/01/2017								
2	Critical Links, S.A.								
3									
4	Banco: BCP								
5	Conta: 12101								
6									
7	0 - Saldo do Extrato Bancário (se devedor considerar -).....						100.000,00		
8									
9	Data	Tipo Doc	N.º Doc.	Descrição / Terceiro	Valor				
10									
11	1 - Movimentos a débito no Banco que ainda não foram contabilizados pela (+)								
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25								0,00	
26	2 - Movimentos a crédito no Banco que ainda não foram contabilizados pela (-)								
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34								0,00	
35									
36	3 - Movimentos a débito na Empresa que ainda não foram contabilizados pela (+)								
37									
38									
39									
40								0,00	
41									
42	4 - Movimentos a crédito na Empresa que ainda não foram contabilizados pela (-)								
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									
51									
52								0,00	
53									
54	5 - Saldo do Banco Conciliado (0+1-2+3-4)						100.000,00		
55	6 - Saldo da Conta Corrente na Empresa (se credor conside						100.000,00		
56	7 - Diferença (5-6)						0,00		
57									
58									
59									
60									
61									

Figura 3.21. Conciliação bancária mensal.

Fonte: Documento interno das startups

O uso deste ficheiro do *Excel* torna esta tarefa mais rápida e evita erros, dado estar já suficientemente testado. Sem este procedimento de controlo interno (as reconciliações bancárias) não se pode garantir, com exatidão, que os saldos contabilísticos correspondem à realidade, podendo conduzir a uma perceção errada da situação real da empresa e prejudicar o processo de tomada de decisão.

3.2.5 Juros de Empréstimos

O Grupo Critical é constituído por um conjunto diverso de empresas, como foi explicado anteriormente, entre as quais um Fundo de Capital de Risco: o Fundo Critical Ventures (CVT), gerido pela Critical Ventures - Sociedade de Capital de Risco.

A criação deste Fundo de Capital de Risco nasceu da necessidade de garantir o financiamento das empresas do Grupo Critical, essencialmente das *startups*.

A viabilidade das empresas *startups* devido às suas características específicas, especialmente numa fase inicial, depende do suporte dos investidores, seja através de “injeção” de capital social, prestações acessórias ou financiamentos concedidos (suprimentos).

Se o financiamento às *startups* for através do Fundo, este celebra um contrato de mútuo entre ambas as partes, se for através dos acionistas da empresa celebra-se um contrato de suprimentos.

O controlo do financiamento concedido, assim como o apuramento dos juros mensais associados ao mesmo, é uma das tarefas do fecho de *reporting* mensal de grande importância.

Cabe à contabilidade das *startups* controlar todos os empréstimos que são concedidos a estas, bem como apurar o valor dos juros mensais associados a esses empréstimos e registá-los contabilisticamente no *ERP*. Este controlo é efetuado com base do uso do *Excel*, onde se criou um ficheiro específico para cada uma das *startups*.

Nesse ficheiro registam-se os movimentos (reforços, amortizações e juros) relativos aos empréstimos, permitindo em qualquer momento conhecer a posição dos mesmos.

Esta tarefa é de extrema importância, pois possibilita que a gestão das empresas tenha uma noção clara do valor e prazo de reembolso dos empréstimos, bem como dos custos associados aos mesmos, que a médio/curto prazo terão de ser liquidados. Deste modo, a gestão poderá com maior rigor apurar as necessidades de tesouraria da empresa a curto, médio e longo prazo.

3.2.6 Controlo de Gestão

O controlo de gestão assume um papel preponderante no meio empresarial, ao apoiar gestores e responsáveis operacionais no planeamento, na integração da informação, na coordenação e monitorização das atividades, que são cada vez mais exigentes.

Nos últimos anos, a CSW tem-se destacado das demais empresas do seu setor, participando em projetos e consórcios internacionais onde tem sido uma referência graças a todo o seu *know how* desenvolvido, atingindo assim resultados nunca antes alcançados.

Estas metas atingidas apenas foram possíveis devido ao eficaz controlo de gestão e a um plano bem traçado com os objetivos determinantes para atingir o sucesso.

É importante referenciar que o sistema de controlo de gestão tem de se ajustar às necessidades de cada empresa e às suas próprias especificidades. Assim, deve-se adotar um sistema de controlo adequado à empresa, que seja compatível com a respetiva dimensão, cultura organizacional e o negócio, entre outros fatores.

Para ajudar no controlo de gestão a CSW sentiu a necessidade de adquirir um *ERP* que fosse adequado à sua realidade e a ajudasse a controlar melhor a *performance* da empresa. Este tipo de sistema informático, o *ERP*, contribui bastante para o aumento da competitividade e para gerir de forma célere e eficaz a *performance* da empresa. Por isso, torna-se vital aproveitar e explorar cada vez mais as potencialidades deste sistema.

O *ERP* usado na empresa tem sido fulcral na automatização dos vários instrumentos de controlos de gestão. As diversas formas de visualização das informações, a recolha e o tratamento de dados operacionais em tempo oportuno só são possíveis através de uma ferramenta deste tipo. As funcionalidades automáticas auxiliam a gerir os orçamentos, a criar e consolidar relatórios financeiros, além disso, permitem ir controlando as tarefas definidas nos planos operacionais e apurar os desvios.

As potencialidades do *NAV* em termos de comunicação entre os vários utilizadores foram traduzidas em grandes desenvolvimentos e melhorias nos processos de comunicação da empresa. Esta ferramenta alerta os vários departamentos das tarefas que estão feitas ou pendentes de aprovação, agilizando e monitorizando da melhor forma os processos organizacionais. Este mecanismo estimula a integração de diversas áreas e a cooperação mútua, já que, impulsiona a troca de informações necessárias em toda a estrutura organizacional.

Além desse instrumento do controlo de gestão, existem outros também relevantes para as organizações, que ajudam a fixar os objetivos e a planear as atividades, a acompanhar os resultados e a avaliar o desempenho face aos objetivos estabelecidos, como já se referiu anteriormente. A Critical utiliza alguns deles como o planeamento e o orçamento, que orientam e ajudam a definir os objetivos por área de atividade. Preparam a delegação dos objetivos por áreas de atividade, facilitando a coordenação e a melhoria do desempenho de cada área. E, também, já está a ser praticado e otimizado o *BSC* para fornecer uma

visão global do desempenho da empresa, nas quatro perspetivas: financeira, clientes, processos, aprendizagem/desenvolvimento.

Na CSW existem os objetivos globais e os específicos que vão ao encontro à estratégia e às necessidades da empresa. O propósito é fazer uma gestão por objetivos, onde os responsáveis hierárquicos têm o dever de, a curto ou médio prazo, os cumprirem. Mas para isso, é feita também a identificação clara das metas a alcançar, por segmento de atividade e centros de responsabilidade.

De seguida, procura-se evidenciar como a informação das *startups* integrada no *ERP* é uma ferramenta fulcral para o controlo de gestão.

3.2.6.1 Fecho do Report Mensal

Após se terem efetuado as tarefas descritas anteriormente durante o mês, procede-se à atualização do ficheiro de controlo das tarefas de fecho do *report*. A mestranda reviu e validou todas as tarefas da sua responsabilidade para poder finalizar o fecho do *report* mensal.

O ficheiro de controlo possibilita a verificação da realização de todas as tarefas, conforme o Quadro 8:

Quadro 8. Tarefas do Fecho do Mês

Envio de Report Mensal
Lançar Vendas ✓
Lançar Compras ✓
Lançar Mapas de Despesas de Funcionários ✓
Lançar Recibos/Notas Pagamento ✓
Lançar Outros Movimentações Bancárias ✓
Fazer Conciliação Bancária ✓
Lançar Caixa ✓
Lançar despesas de cartão de crédito ✓
Fazer Conciliação Bancária – Cartão Crédito ✓
Integrar Recursos Humanos/Processamento Salários ✓
Integrar Recursos Humanos/Processamento Mapas Despesas ✓
Fazer realocações salários ✓
Regularizar acréscimo férias ano anterior ✓
Integrar Recursos Humanos/Pagamentos Salários ✓
Integrar Recursos Humanos/Pagamentos Mapas Despesas ✓
Lançar Imobilizado ✓
Criar Fichas de Imobilizado ✓
Processar/lançar amortizações do exercício ✓

Especializar juros suprimentos e mútuos ✓
Especializar custos mensais ✓
Especializar proveitos mensais ✓
Lançar CMVMC / ver stocks ✓
Especializar proveito relativo a subsídios ✓
Calcular e lançar tributações autónomas (TA's) ✓

Fonte: Elaboração da mestranda

Após confirmar que todas as tarefas referidas no quadro acima foram executadas poderá proceder-se à elaboração de relatórios que evidenciam a situação da empresa, designadamente a Demonstração dos Resultados Por Natureza e Balanço.

No final de cada mês retirou-se do *ERP* uma listagem com todas as transações processadas. Listagem esta que permitiu que o *controller* preenche-se o modelo de controlo financeiro e com este se construíssem as demonstrações dos resultados por centros de responsabilidade.

As demonstrações dos resultados obedecem a estrutura do SNC e aprovadas pela administração (*board*) sendo construídas de forma semiautomática com base no *general ledger (GL)* retirado do *ERP*. Assim sendo, a mestranda preparou toda a informação anteriormente mencionada, com a finalidade de fornecer a informação útil e relevante para a avaliação do desempenho das empresas.

O foco da mestranda foi a preparação de toda informação que possibilitasse o fecho do *report* mensal das empresas, sendo por isso necessário existir um controlo criterioso e contínuo de todas as operações contribuindo assim para ajudar o *Manager/CEO* numa tomada de decisão (informada) em consciência.

3.2.6.2 Reporting e o Controlling

É do senso comum que toda a informação só é útil se for atempada, daí o reconhecimento geral da extrema importância que esta tarefa desempenha na gestão de uma empresa. O *reporting* mensal possibilita à administração da empresa estar munida de toda a informação financeira relevante referente à evolução dos seus negócios e à sua posição financeira.

É interessante entender que os vários procedimentos do *reporting* dependem muito da estrutura de cada empresa, e estão interligados ao controlo de gestão ajudando a tomar as melhores decisões possíveis no dia-a-dia.

Os *reports* mensais devem ser apresentados para dar a conhecer os resultados das *startups* do Grupo, sendo apresentados ao responsável de cada empresa e, por último, à *Executive Management Team* (EMT).

As principais funcionalidades do *controlling* são:

- Análise de custos;
- Gestão de centro de custos;
- Fornecimento de dados financeiros para apoiar a tomada de decisão;
- Análise da evolução da empresa;
- Construção e manutenção de modelos financeiros;
- Construção de cenários;
- Comparação dos indicadores da empresa face aos do sector de atividade, etc.;

Os *reports* elaborados na CSW são feitos de forma a extrair informação ao nível financeiro, especialmente das vendas e das operações de tesouraria, nomeadamente através da análise de dívidas vencidas, tanto de entidades gerais como relacionadas, bem como principais indicadores de endividamento, indicadores de rendibilidade, indicadores de risco. Os *reports* são apresentados em *powerpoint* com a colaboração do *controller*.

O *reporting* também contribui para calcular desvios face ao previsto e alinhar ou realinhar o comportamento dos gestores com os objetivos globais da empresa, assim como também vai permitir tomar decisões informadas.

A mestranda evidencia que para se conseguir controlar, é obrigatório existir uma ampla e correta parametrização e integração no *ERP*. Só com documentos lançados corretamente se melhora os registos financeiros e permite retirar a informação fiável e exata dos *ERP's*.

Neste âmbito, é fundamental não esquecer que os indicadores financeiros ajudam a controlar os objetivos, a monitorar as ações e a acompanhar a performance. No caso das *startups* os indicadores escolhidos pelos gestores das mesmas podem ser obtidos da informação recolhida do *ERP* utilizado.

Nas tarefas de *reporting* efetuadas pela mestranda aquando da elaboração dos *reports* mensais retirou a seguinte informação chave de *performance* utilizada nas *startups* apresentada no quadro abaixo:

Quadro 9. Indicadores de desempenho

Análise	Informação do ERP	Possíveis Indicadores
Vendas	Faturação (vendas mensais, por cliente, do ano e do ano anterior);	● Previsão de vendas;
		● EBITDA = Resultados antes de Imposto + Amortizações + Provisões
		● Rendibilidade líquida das vendas;
		● Indicador de satisfação dos clientes;
		● Indicador de receita gerada: cruzamento de dados perfil do cliente e o histórico;
Contas a Receber e Contas a Pagar	Listagens mensais de pendentes de fornecedores e de clientes;	● Saldos por antiguidades;
		● EBITDA = Resultados antes de Imposto + Amortizações + Provisões
		● Prazo médio de recebimentos (nº dias) = Clientes / Volume Negócios + Estimativa do IVA recebido sobre VN ⁵ *365
		● Prazo médio de pagamentos (nº dias) = Fornecedores / FSE ⁶ + Compras + Estimativa do IVA pago sobre FSE *365
		● Cumprimento de dívida (%);
Centros de Responsabilidade	Segmentação de mercado;	● Vendas por mercado (%);
	Listagem de custos por áreas geográficas, através do departamento (<i>department</i>) ou por projeto (<i>project</i>)	● Mercado interno e mercado externo (%);
		● Mão-de-obra por projeto (%);
		● Número recursos utilizados no projeto (%)

⁵ VN: Volume de Negócios⁶ FSE: Fornecimentos e Serviços Externos

Endividamento	Balancete razão dos empréstimos	● Índice de Endividamento = Passivo total/ Ativo total
		● Custo dos financiamentos obtidos (%) = Juros suportados / Financiamento obtidos *100
		● Efeito dos juros suportados (%) = Resultado Antes de Impostos / Resultado operacional *100
Evolução e Distribuição da dívida	Balancete mensal (em termos comparativos)	● Autonomia Financeira (%) = Capital próprio / Ativo *100
		● Solvabilidade geral (%) = Capital passivo / Passivo *100
		● Liquidez geral (%) = Ativo Corrente/ Passivo Corrente x 100
		● Liquidez imediata = Disponibilidades/ Passivo Corrente
		● Crescimento da dívida (%);
Demonstração Financeiras	Listagens mensais dos gastos e rendimentos (em termos comparativos aos meses anteriores)	● Índice de variação do orçamento (real vs. orçamentado);
	Demonstração de Fluxos de Caixa	● Índice do Fluxo de Caixa = FCO ⁷ /Passivo Corrente ● Fluxo Operacional para Dívida Total = FCO /Passivo total.

Fonte: Elaboração da mestranda

⁷ FCO: Fluxo de Caixa das Operações

Este tipo de indicadores são a forma mais clara e objetiva de comunicação entre o *ERP* e os utilizadores, porque possibilita medir o desempenho, verificar o desenvolvimento da empresa e a direção em que caminha.

Existem outros indicadores que podem e devem ser tidos em conta na elaboração dos *reports* e explorados no *ERP*, de forma a maximizar a eficiência, mas, sobretudo para permitir conhecer a evolução da atividade financeira da empresa.

A elaboração do modelo de reporte e a definição dos indicadores chave é fundamental para se satisfazer as necessidades de informação. Este deve ter como propósito a implementação de indicadores financeiros e não financeiros chave para cada gestor de área, das quais, direta ou indiretamente são responsáveis.

Os indicadores utilizados nas *startups* vão para além das métricas financeiras habituais. Na realidade pretendem promover uma mensuração mais dinâmica da informação fulcral da empresa através de gráficos, tabelas e mapas, para elaborar posteriormente uma análise pormenorizada e exaustiva.

Para além dos indicadores financeiros e não financeiros deve estar garantida a obtenção da informação para os calcular a partir dos dados integrados no *ERP*, a fim de promover a fácil extração da mesma. Os indicadores têm de ser dinâmicos e de grande adaptabilidade as necessidades de cada gestor, uma vez que, os indicadores utilizados no momento podem a médio/longo prazo não ser os mais adequados e corretos.

Devido à atividade e dimensão da CSW e das *startups*, há necessidade de descentralização da responsabilidade por centros. Por isso, um controlo possível nas *startups* é o dos centros de responsabilidades. Estes são definidos pelos seus *CEO's* tendo em conta a forma de organização da empresa e dos seus recursos pelos diversos departamentos ou projetos.

Toda a informação retirada do *ERP*, através dos centros de responsabilidade é analisada pela estrutura de dimensões predefinida no sistema, o que vai permitir preencher um menu do modelo financeiro, com os rendimentos e gastos mensais, para que seja acompanhada e avaliada a situação real da empresa (como se pode ver na figura abaixo).

	jan17	fev17	mar17	abr17	mai17	jun17	jul17	Total	Total Budget
Sales:									
Services/outsourcing	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Residential Care	-	-	-	-	-	-	-	30 000	125 377
Domiciliary Care	-	-	-	-	50 000	45 000	-	127 603	72 450
Intragrupo Services	50 000	88 000	57 090	28 000	30 000	44 000	33 500	351 940	95 000
Intragrupo Extra	20 270	20 270	20 270	20 270	20 270	20 270	20 270	143 917	-
Total sales	70 270	108 270	77 360	48 270	100 270	109 270	53 770	653 460	292 827
Cost of sales:									
Services/outsourcing	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Residential Care	-	-	-	-	-	-	-	9 000	37 813
Domiciliary Care	-	-	-	-	11 616	4 356	-	30 643	32 603
Intragrupo Services	30 272	41 000	33 010	12 000	33 010	25 500	11 000	196 769	64 740
Intragrupo Extra	12 000	12 000	6 000	6 000	6 000	6 000	9 090	59 260	-
Total cost of sales	42 272	53 000	39 010	18 000	50 626	35 856	20 090	295 673	134 956
Gross Margin	27 998	55 270	38 350	30 270	49 644	73 414	33 680	357 787	
In Percent	39,84%	51,05%	49,57%	62,71%	49,51%	67,19%	62,64%	54,75%	
Overhead expenses:									
Selling and marketing	1 550	1 200	2 636	1 200	555	699	699	8 575	-
R&D	4 518	2 515	4 979	2 434	2 740	2 498	2 537	35 917	34 657
Administration & General	8 000	4 673	8 298	5 100	9 016	9 100	3 317	60 429	61 919
Total overhead expenses	14 068	8 389	15 913	8 734	12 311	12 297	6 553	104 921	96 576
Gross Margin less Overhead Expenses	13 930	46 881	22 437	21 536	37 333	61 117	27 127	252 866	61 295
Grants (Subs. Exploração)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grants (Subs. Investimento)	724	724	724	724	724	724	724	8 685	8 685
Capitalized Development Costs	-	-	-	-	-	-	-	-	-
[EBITDA] Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation	14 653	47 605	23 161	22 260	38 057	61 841	27 851	261 551	69 980
Depreciation	10 929	10 201	10 201	10 929	10 929	10 929	10 929	129 712	131 154
[EBIT] Earnings Before Interest & Tax	3 724	37 404	12 960	11 331	27 127	50 911	16 922	131 840	(61 173)
Interest expense	822	547	550	838	553	553	866	5 284	-
Interest income	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Earnings before federal & state taxes	2 902	36 857	12 410	10 493	26 574	50 358	16 055	126 556	(61 173)
Federal & state taxes	167	195	196	146	164	184	146	39 359	-
Net earnings	2 735	36 662	12 214	10 347	26 410	50 174	15 909	87 197	(61 173)
budget	(17 838)	(17 836)	(16 967)	24 745	(15 047)	(6 398)	(910)	(61 173)	(61 173)

Figura 3.22. Exemplo de análise por centros de responsabilidade.

Fonte: Modelo financeiro real com valores fictícios.

No momento atual, em qualquer empresa, para se possuir controlo global da mesma, é fundamental ter instrumentos que ajudem a garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos e que meçam os desvios face ao previsto. Os instrumentos necessários num sistema de controlo de gestão dependem muito do tipo de empresa, das suas características e das suas especificidades.

A mestrandia teve oportunidade de verificar que as *startups* do Grupo Critical utilizam algumas ferramentas de controlo de gestão, com características dinâmicas que facilitam o ajuste rápido às mudanças, como o *Dashboard* e *Balanced Scorecard*, para analisar e avaliar a *performance* das empresas, permitindo aos seus gestores acompanhar a evolução da atividade.

4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo é apresentada uma reflexão feita pela mestranda relativamente à utilização do *ERP* adotado na CSW no desempenho das diferentes funções executadas no decorrer do seu estágio com a particular ênfase para as funções desempenhadas no âmbito do controlo de gestão.

4.1 Síntese crítica sobre o sistema ERP da CSW

A mestranda admite que no início do estágio não tinha qualquer conhecimento sobre o conceito e a funcionalidade do *ERP*, nem sobre o seu próprio papel nas empresas.

No dia a dia, a utilização do *ERP* no desempenho das diferentes tarefas atribuídas durante o estágio permitiu à mestranda desenvolver gradualmente a sua experiência e o aumento do seu *know-how* nesta matéria.

A mestranda reconhece agora, de forma gratificante, o domínio adquirido sobre as tarefas desenvolvidas no *ERP*, pois alargou os seus conhecimentos contabilísticos e financeiros. Mas principalmente, está grata pela envolvimento em todos os processos das *startups* da Critical, assim como, nas do Grupo, que lhe proporcionou uma evolução nas aptidões e capacidades pessoais e profissionais.

A respeito do que lhe foi dado a observar/refletir no decorrer do estágio, a mestranda constata que os processos relativos ao *ERP* instituídos nas *startups*, assim como no Grupo, estão bem estruturados e implementados, dado irem ao encontro dos objetivos da empresa e ao respetivo sucesso observado nos últimos anos. Apesar disso observou que, a CSW não está acomodada, pois ambiciona e procura novas oportunidades e melhorias no sistema *ERP* implementado.

Relativamente aos impactos do *ERP* sentidos, pela mestranda, no contexto do controlo de gestão da empresa, foram observados fundamentalmente na contabilidade de gestão (registo de gastos e rendimentos, por centro de responsabilidade), no processo de orçamentação, na avaliação de desempenho, na visibilidade e centralização da informação e por fim nas próprias funções que cada um desempenha na empresa.

4.1.1 Contabilização de Gastos e Rendimentos

Um processo do *ERP*, que tem um reconhecimento notável dentro da empresa e já não se consegue trabalhar sem ele, é a *Purchase Order (PO)*, visto que, é bastante útil e eficaz

para medir e controlar o desempenho dos fornecedores, com a finalidade de reduzir custos e eliminar os riscos. A *PO* tem contribuído para obter informação de uma forma rigorosa e flexível, não só ao nível do custo dos serviços/produtos, mas na atribuição do centro de responsabilidade correto. É conveniente aproveitar este processo para a utilização de toda a faturação interna e externa do grupo. Com utilização dos centros de custo o responsável tem o poder de decisão sobre a utilização de recursos (meios) que se traduzem em custos. O mesmo processo instituído do lado da venda também é influente, porque permite supervisionar os segmentos de rentabilidade, isto é, a *Sales Order (SO)* consegue observar a evolução das vendas, em questões de produtos e/ou serviços e simultaneamente aferir o crescimento dos mercados estabelecidos.

A informação na *SO* é segmentada por volume de vendas, por produto, por cliente, por área geográfica e é através dela que se consegue compreender e acompanhar a *performance* da empresa. A informação obtida dessa segmentação permite quantificar indicadores, tais como, a quota de mercado, o volume de negócio, por cliente ou tipo de cliente, o *Economic Value Added (EVA)*, o *Return On Investment (ROI)* e o *Cost Performance Index (CPI)*, por sua vez fazem parte da avaliação de desempenho de alguns centros de responsabilidade e possibilitam a avaliação do desempenho desses centros e da empresa globalmente.

Neste enquadramento de gastos e rendimentos é notório que estes processos instituídos no ERP provocam maior rapidez, flexibilidade, diminuição de hábitos do trabalho contabilístico.

4.1.2 Orçamentação

No processo de orçamentação houve alguns benefícios evidenciados, pela maior consistência e fiabilidade na informação.

O orçamento ou *budget*, na CSW, traduz monetariamente os planos e é um instrumento de controlo que auxilia os responsáveis na análise dos desvios, ajudando, por isso, a atingir as metas determinadas pela administração e permite acompanhar e controlar os resultados a fim de evitar grandes distorções.

O controlo orçamental permite calcular os desvios na medida em que verifica se as previsões foram otimistas ou pessimistas ou se as realizações estão a acima ou abaixo das expectativas. Portanto, os orçamentos contribuem para a existência de um controlo

rigoroso nas operações ou atividades, pois, a comparação dos resultados atuais com os valores orçamentados permite avaliar o comportamento da empresa em relação a períodos anteriores.

4.1.3 Avaliação e desempenho

O impacto respeitante à avaliação e desempenho carece de uma grande atenção na empresa, porque é necessário assegurar e acompanhar o desempenho do *ERP*. O *ERP* facilita a avaliação do desempenho das tarefas que são realizadas no tempo previsto, ou seja, prevê e colabora na eficiência dos recursos que são utilizados nas diversas operações diárias na empresa.

É importante evidenciar que as atualizações que ocorrem no *ERP* derivam dos devidos desenvolvimentos. Essas atualizações originam melhorias contínuas para a empresa, acabando por permitir usufruir de avanços no desempenho dos trabalhadores, como também no bom funcionamento da empresa.

As mudanças no *ERP*, devem ser avaliadas e acauteladas previamente para não influenciar na qualidade do trabalho, nas atividades operacionais e estratégicas da empresa, assim como, no acesso e uso das funcionalidades do próprio sistema.

4.1.4 Visibilidade e a Centralização

Quanto à questão da visibilidade e a centralização, foi explícito que um *software* como o *ERP* permitiu organizar e estabelecer melhores processos de trabalho, centralizando toda a informação num só sítio com a facilidade do acesso a qualquer nível da hierarquia organizacional. A informação agregada e consolidada vinda dos vários departamentos/setores da empresa permanecendo num único sistema, torna-se de certa maneira, acessível de controlar, bem como facilita o exame dos processos como um todo.

É sentido pela empresa um aumento de produtividade nas áreas de suporte, que originou redução no tempo de espera às solicitações e a consequente obtenção de respostas atempadas e fidedignas.

A oportunidade da informação é muito importante para a gestão. No entanto, pretende-se que a mesma seja baseada em factos confiáveis e verídicos, que esteja disponível de forma organizada e seja de simples extração do *ERP*, só dessa forma se dispõe de respostas essenciais à tomada de decisões em tempo real e é isto que o *ERP* da empresa proporciona.

4.1.5 Alargamentos das funções desempenhadas

Além de mais é visível na CSW a força e o estímulo exercido nas equipas, para se manterem interligadas, unidas e envolvidas nos vários processos.

Na CSW, uma das competências exigidas e aperfeiçoadas entre as equipas é a comunicação. Este fator crucial impulsiona o desenvolvimento da melhoria contínua e da visão clara das funções que cada um desempenha nas áreas da empresa.

Assim, é essencial contar com estes sistemas informáticos para obter a melhoria contínua desejada e há que demonstrar a todos os colaboradores a importância de os utilizarem corretamente para usufruírem da mesma.

A CSW afirma ser uma empresa de valores que promove e reforça cada vez mais na expansão das funções que cada um colaborador desempenha. Assim sendo, têm apostado na formação, no incentivo à versatilidade, à criatividade, ao apoio social, ao bom relacionamento entre várias equipas/departamentos. A empresa fomenta reuniões com frequência, debatendo os vários processos e colocando em prática novas melhorias nestes mesmos processos do sistema *ERP*.

4.2 Sugestões de Melhoria

No decurso destes meses de investigação e aprofundamento da consistência do *ERP*, a mestranda recolheu alguns pontos que gostava de sugerir para serem apreciados como melhorias/recomendações:

- Já que o *ERP* é adaptado para as necessidades reais da empresa, assim devemos usufruir e apostar de forma automática que todos os movimentos contabilísticos associados à consolidação de contas, nomeadamente operações nas empresas relacionadas do Grupo. Por exemplo, nas empresas do Grupo é possível que quando o registo da venda for gerado seja registado automaticamente, na outra empresa, como compra. Deve ser desenvolvida e explorada esta potencialidade no *ERP* para utilização de múltiplas tarefas no grupo CSW, possibilitando assim uma maior automatização, rapidez, controlo, minimização de erros e a redução de tempo.
- Uma técnica que pode ser explorada e utilizada no departamento financeiro entre empresas do Grupo é o encontro de contas, no caso de estas serem cliente e simultaneamente fornecedor, na execução de liquidação de documentos

através do menu “encontro de contas”, utilizando a ferramenta 100% integrada no *ERP*.

- Outra sugestão que pode ser averiguada é fazer a reconciliação bancária só com o apoio do *ERP*. Há a possibilidade de os movimentos contabilísticos lançados no *ERP* fazerem a interligação com o do extrato bancário que é inserido no *ERP* e posteriormente exportar-se essa informação detalhada já com a reconciliação bancária concluída. Deixando assim de se utilizar o *Excel* como ferramenta de trabalho.
- Nas empresas CVSCR e CVFCR a contabilidade não é feita pelo departamento das *startups*, mas foi alargado e mantido o processo transversal que é instituído para as restantes *startups*. Sugere-se, incorporá-la completamente no *ERP*, para não perder o controlo da informação e usufruir as vantagens dessa integração.
- Os códigos contabilísticos das *startups* foram estipulados pelo departamento financeiro definidos por séries mensais, mas dado o número reduzido de documentos, podia ser trimestral ou anual. Embora se entenda as vantagens dessa definição para empresas maiores, nomeadamente de proporcionar melhor o acompanhamento das necessidades de cada empresa e de facilitar a consulta de informação no *ERP*, entende-se que essas vantagens não iriam ser comprometidas, uma vez que os documentos são relativamente poucos.
- Apostar na informação obtida de forma automática do *ERP* e estabelecer um leque abrangente de indicadores financeiros e não financeiros que pudessem ser obtidos do mesmo e que pudessem contribuir para melhorar a *performance* das empresas em todos os níveis.
- É adequado adicionar ao *ERP* ferramentas e técnicas novas para obter um forte e eficiente controlo de gestão. Por exemplo, averiguar a possibilidade de implementar do método *Activity-Based Costing* (ABC) na CSW. É importante apostar em novos relacionamentos com este tipo de sistemas. O *ABC* não é só um método de cálculo de custo, mas sim um método de controlo de gestão. Fornece informação sobre o custo das atividades, sobre a sua eficiência e eficácia e sobre a sua pertinência quanto ao valor acrescentado, permitindo melhorar o posicionamento concorrencial da empresa. Desenvolver também a

potencialidade do *BSC* nos vários departamentos como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional.

- E por fim, a *CSW* e as *startups* como vimos, apresentam realidades distintas, características diferentes, diversas especificidades. Mas, no momento de incorporar os módulos e os desenvolvimentos no *ERP*, as *startups* são envolvidas de forma global em todos os procedimentos/técnicas executados no *ERP* da *CSW*. É importante entender que a complexidade desses desenvolvimentos e alterações do *ERP*, por vezes, não se ajustam às *startups*, afetando negativamente as rotinas de trabalho da equipa das *startups* e sua produtividade.

CONCLUSÃO

A realização do estágio na *Critical Software*, S.A. foi o primeiro contato empresarial, em contexto de trabalho da mestranda, proporcionando-lhe um grande crescimento, tanto pessoal como profissional. Não teve apenas a possibilidade de colocar em prática todos os seus conhecimentos adquiridos no curso, como diariamente foi possível adquirir novos conhecimentos.

Foi um privilégio para a mestranda estagiar no departamento das *startups* e poder depois dele continuar a trabalhar neste departamento. Desde o primeiro dia implicou uma grande responsabilidade e autonomia em todas as tarefas desempenhadas. Essa autonomia foi uma prova de confiança, mas para alguém com pouca experiência, como a mestranda, trabalhar de forma autónoma não foi fácil. No entanto, esse desafio que lhe foi proposto revelou-se de grande importância para o seu crescimento profissional e pessoal.

Para além da autonomia, a mestranda destaca que uma das competências pretendidas e exigidas ao longo do trabalho foi o saber trabalhar em equipa, ter sentido crítico e a capacidade de persecução perante todos os problemas que surgiam no dia-a-dia.

No departamento onde estagiou a equipa é bastante pequena e, assim sendo, a melhor maneira de conseguir fazer o trabalho é através da entajuda, que sempre recebeu, quando necessitou, e deu, quando solicitada a isso, sentindo-se completamente integrada na equipa. O objetivo desta equipa continua a ser aproveitar as melhores características de cada um para atingir o sucesso individual e conjunto.

Já quanto aos objetivos estabelecidos para o estágio, foram alcançados devido ao seu empenho e dedicação, mas não seria possível atingi-los sem a equipa que a acompanhou desde o primeiro dia. É um privilégio para mestranda continuar a trabalhar com esta equipa (das *startups*) e poder continuar diariamente a presenciar a sua evolução dentro da empresa.

Foi bastante pertinente para a mestranda a exploração do *ERP NAV* na CSW, pois o mesmo detém uma grande notoriedade no mercado e encontra-se bem estruturado em termos funcionais e organizacionais. O uso deste programa proporcionou assim uma boa oportunidade à mestranda de inteirar-se de toda a “mecânica” do *ERP* usado na empresa, dos seus impactos na mesma e do papel relevante de agente de mudanças de processos dentro das organizações.

Por outro lado, esta aprendizagem permitiu à mestranda entender a envolvimento, ampliar a sua visão acerca dos instrumentos de controlo de gestão e contribuir com ideias para o desenvolvimento de possíveis processos/métodos na utilização do *ERP*.

Este relatório teve o mérito de colocar a mestranda a refletir sobre contributo do *ERP*, com o qual trabalhou diariamente de uma forma mais ou menos intuitiva, para o sistema de controlo de gestão menos consumidor de recursos humanos para o tornar efetivo e eficaz dentro da empresa.

A terminar, a mestranda considera relevante, o desenvolvimento de futuros trabalhos direcionados para a melhoria da informação produzida pelos sistemas *ERP* para o controlo de gestão dado o benefício que a mesma traria para as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzoubi. (2011). The effectiveness of the accounting information system under the enterprise resources planning (ERP). *Research Journal of Finance and Accounting*, 2, 10–18.
- Anthony, R. N., & Govindarajam, V. (2007). *Management Control Systems* (Vol. 10). by Tata McGraw-Hill Education Pvt. Ltd., 2007.
- Araújo, J. (2014). *Controlo de Gestão: Estudo de caso em empresa farmacêutica*. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Araújo, P. (2007). *Impacto dos Sistemas ERP no Controlo e Contabilidade de Gestão - Caso RioPele*.
- Autoridade Tributária e Aduaneira, Código Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) (2016), última atualização: Lei nº42/2016, de 28 de dezembro.
- Autoridade Tributária e Aduaneira, Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) (2016), última atualização: Lei nº42/2016, de 28 de dezembro.
- Azevedo, P. (2012). *Vantagens, Limitações e Soluções na Utilização de Sistemas ERP*.
- Belfo, F., & Trigo, A. (2013). Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions. *Procedia Technology*, 9, 536–546. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.060>.
- Caglio, A. (2003). Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), 123–153. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087853>.
- Carton, F. e Adam, F. (2010). Toward a model for determining the scope of ICT integration in the enterprise: the case of enterprise resource planning (ERP) Systems. *The Electronic Journal Information Systems*, 13.
- CARVALHO, J. E. (2014). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro*. (Edições Sílabo, Ed.) (3.ª Edição). Lisboa.
- CENTOLA, N.; ZABEU, S. B. (1999). Pequenas e médias empresas: tomem a rédea de seus negócios!
- Chandrakumar, T., & Parthasarathy, S. (2016). An approach to estimate the size of ERP package using package points. *Computer Standards & Interfaces*, 47, 100–107. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2015.10.003>
- CSW. (2013). *Critical Software - Documento Interno CSW*.
- CSW. (2015). *Relatório de Contas, Critical Software 2015*. Coimbra.
- CSW. (2016a). Equipa de Gestão do Grupo Critical.
- CSW. (2016b). Evolução da Satisfação dos clientes.
- CSW. (2016c). *Manual Departamento Financeiro, 2016*. Coimbra.
- CSW. (2017). It Grow. Acedido em Março 28, 2017, from <http://www.itgrow.pt/pt/sobrenos/conceito-itgrow>.
- DRURY, C. (2004). *The budgeting process*. In *Management and Cost Accounting*. (L. T. L. 2004. Pp, Ed.) (6.ª Edição).

- Elragal, A., & Haddara, M. (2013). The Impact of ERP Partnership Formation Regulations on the Failure of ERP Implementations. *Procedia Technology*, 9, 527–535. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.059>
- Fahy, M.J. e Lynch, R. (1999). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems and Strategic Management Accounting. *Proceedings of the 22th Annual Congress of the European Accounting Association*.
- Fernando Hilven, R. (2015). *A Importância do Controlo Gestão no Sucesso Empresarial*. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresarias.
- Françoise, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371–394. <https://doi.org/10.1108/14637150910960620>
- Gartner. (2009). Revisiting the Gartner Tier 2 ERP Magic Quadrant. Acedido a 1 de Janeiro de 2017, from <https://manticoreblog.wordpress.com/2009/10/02/revisiting-the-gartner-tier-2-erp-magic-quadrant/>.
- Gomes, J. (2013). *A Contabilidade e os Sistemas ERP: Estudo de Caso na SONAE SIERRA*.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hustad, E., & Olsen, D. H. (2013). Critical Issues Across the ERP Life Cycle in Small-and-Medium- Sized Enterprises: Experiences from a Multiple Case Study. *Procedia Technology*, 9, 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.020>.
- Inês Pinho. (2014). *Relatório Estágio - Critical Software*. ISCAC.
- LÓPEZ, C. N. (2008). *Controlo: uma função directiva*. (S. Editorial, Ed.) (Vida Econó).
- Major, M. J., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão*. (E. Editora, Ed.) (2º Edição).
- MARGERIN, J. (1991). *A Gestão Orçamental – como torná-la um utensílio de gestão*. (L. Ediprisma – Edições em Gestão, Ed.).
- Mariana Omari Romani. (2014). *Estimação de premio de Risco de Startup*.
- Mendes, J. V., & Escrivão Filho, E. (2002). Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. *Gestão & Produção*, 9(3). <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2002000300006>.
- Microsoft. (2009). Microsoft: Acerca da Microsoft. Acedido a 1 de janeiro de 2017, from <https://www.microsoft.com/pt-pt/dynamics365/nav-overview>.
- Miranda, A. I. (2013). *O controlo de Gestão como fator de Competitividade*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2005). Critical factors for successful ERP implementation: Exploratory findings from four case studies. *Computers in Industry*, 56(6), 529–544. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.02.005>.

- Nuno Pereira. (2016). Success Factors of ERP Project Management - a Literature Review. *16ª Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*.
- Pang, L. (2001). Manager's Guide to Enterprise Resource Planning (ERP) Systems'. *Information Systems Control Journal*, 4, 47–52.
- Poeiras, A. I. (2009). *Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e da Criação de Valor*. ISCTE - Instituto Superior de Ciências do trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271–294. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0).
- R. G. Walker. (2003). *ABACUS - A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, Objectives of Financial Reporting*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2003.00137>.
- Rashid, M. A., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The Evolution of ERP Systems. In *Enterprise Resource Planning* (pp. 35–50). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-930708-36-5.ch003>.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de Gestão: Ao encontro da Eficiência*. (E. Editora, Ed.).
- Rodrigues, J. A., Jordan, H., & Neves, J. C. das. (2012). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (Áreas Editora, Ed.) (9ª Edição).
- Saccol, A.; Pedron, C.; Liberali Neto, G.; Macadar, M.; Cazella, S. (2004). “Avaliação do Impacto dos Sistemas ERP sobre Variáveis Estratégicas de Grandes Empresas no Brasil”. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 8:1.
- Santos, N. (2010). *Ferramentas e Controlo Gestão - Um fator de Competitividade*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Scapens, R. W. e B. (1996). The Institutionalisation of Accounting Routines. *Proceedings of the Annual Collection of Wards Trust Seminar Paper: University of Glasgow*.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201–233. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>
- SEGet. (2003). As Características e Impactos do Uso de Sistemas ERP em Empresas Globalizadas. *SEGet - Simpósio de Excelência Em Gestão E Tecnologia*.
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. *Information Systems Journal*, 12(4), 271–299. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00132.x>.
- Silva, J. P. (2013). *Tableau de Bord - Uma ferramenta Competitiva*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Soares, A. (2013). *Importância do Enterprise Resource Planning nas pequenas e médias empresas - Caso Tridec*.
- Thomas Davenport. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*. Acedido a 1 de janeiro de 2017. Disponível em <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>
- Trigo, A., Belfo, F., & Estébanez, R. P. (2014). Accounting Information Systems: The Challenge of the Real-time Reporting. *Procedia Technology*, 16, 118–127.

<https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.075>

- Trigo, A., Varajo, J., Acosta, P. S., Gallego, N. G., & Castillo, F. J. M. (2015). Influence of firm size on the adoption of enterprise information systems: insights from Iberian firms. *International Journal of Information Technology and Management*, 14(4), 233. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2015.072046>.
- Uwizeyemungu, S., & Raymond, L. (2012). Impact of an ERP system's capabilities upon the realisation of its business value: a resource-based perspective. *Information Technology and Management*, 13(2), 69–90. <https://doi.org/10.1007/s10799-012-0118-9>.
- Victor Hugo Hartmann. (2013). *Startup: Uma nova forma de empreender. Faculdade Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas; Brasil.*