

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

José Pedro Pacheco Ribeiro

**Proposta de um *Balanced Scorecard* para a
Calçado JPR, Unipessoal Lda.**

Relatório de Estágio
Mestrado em Contabilidade

Trabalho efetuado sobre a orientação da
Professora Doutora Anabela Martins da Silva

Dezembro de 2021

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Anabela Martins da Silva pela orientação académica, a disponibilidade e partilha de conhecimento ao longo de todo o processo de elaboração do presente Relatório.

Agradeço ao meu supervisor Dr. Aníbal Pinto de Carvalho e a todos os colaboradores da Council – Consultoria e Serviços, Lda por todos os conhecimentos transmitidos e pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo o estágio.

Agradeço ao gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, o Sr. José da Silva Ribeiro pelo interesse e pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo este processo.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, José e Graça, à minha namorada e aos meus amigos pela compreensão, motivação, confiança e apoio que foi, sem dúvida nenhuma, essencial para a conclusão desta etapa.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Proposta de um *Balanced Scorecard* para a Calçado JPR Unipessoal, Lda

RESUMO

A competitividade entre as empresas tem crescido ao longo do tempo e isto tem feito com que estas procurem adaptar a forma como gerem a sua atividade, fazendo com que o seu interesse em ferramentas de controlo de gestão cresça. Uma das ferramentas mais populares de controlo de gestão é o *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia que providencia às empresas uma oportunidade de medir o seu desempenho, mas também de acompanhar o progresso da sua estratégia. Contudo, apesar dos diversos estudos que demonstram os benefícios provenientes da utilização do BSC, esta ferramenta continua a ser pouco utilizada em Portugal, especialmente em pequenas e médias empresas. Assim, o presente relatório tem como objetivo o desenvolvimento de uma proposta de um BSC para a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda, uma empresa portuguesa do setor do calçado, e dar cumprimento aos requisitos do artigo 9.º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da Ordem dos Contabilistas Certificados, que viabilizará a dispensa ao estágio.

O estágio curricular realizado na empresa Calçado JPR Unipessoal Lda, teve início no dia 25 de setembro de 2020 e conclusão no dia 25 de março de 2021, correspondendo a um total de 687 horas. No desenvolvimento do relatório seguiu-se um paradigma qualitativo, caracterizado pela estratégia investigação-ação. A recolha de dados foi feita com recurso à observação participante e de entrevistas informais à gerência da empresa. Neste relatório foi apresentada a missão, visão e valores da empresa, a análise ao seu ambiente interno e externo que foram resumidas numa análise SWOT, a estratégia da empresa e a proposta do BSC e do mapa estratégico para sua tradução. O Desenvolvimento desta proposta ajuda a combater a lacuna existente na literatura em estudos desta natureza em empresas desta dimensão, mas também serve como estímulo ao desenvolvimento de um planeamento mais cuidado das atividades e mais focado nos resultados a longo prazo por parte das pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Estratégia; Pequenas e Médias Empresas.

Balanced Scorecard proposal for Calçado JPR, Unipessoal Lda

ABSTRACT

The competitiveness between companies has grown over time and this has made them seek to adapt the way they manage their activity, causing their interest in management control tools to grow. One of the most popular management control tools is the Balanced Scorecard (BSC), a methodology that provides companies with an opportunity to measure their performance, but also to track the progress of their strategy. However, despite the various studies that demonstrate the benefits arising from the use of the BSC, this tool continues to be underused in Portugal, especially in small and medium-sized companies. Thus, this report aims to develop a proposal for a BSC for the company Calçado JPR, Unipessoal Lda, a Portuguese company in the footwear sector, and comply with the requirements of article 9 of the Regulation for Enrollment, Internship and Professional Examination of the Chartered Accountants Association, which will enable dismissal from the internship.

The curricular internship carried out at the company Calçado JPR Unipessoal Lda, began on September 25, 2020 and concluded on March 25, 2021, corresponding to a total of 687 hours. In the development of the report, a qualitative paradigm was followed, characterized by the action research strategy. Data collection was carried out using participant observation and according to company information. This report presented the company's mission, vision and values, an analysis of its internal and external environment that were summarized in a SWOT analysis, a company strategy and a proposal of a BSC and a strategic map for its translation. The development of this proposal helps to reduce an existing gap in the literature in studies of this nature in companies of this size, but it also serves as a stimulus to the development of a more careful planning of activities and more focused on long-term results by small and medium-sized companies .

Keywords: *Balanced Scorecard*; Small and Medium Enterprises; Strategy.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização e Pertinência do Estudo	13
1.2 Definição da Problemática e dos Objetivos de Estudo	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.1 Conceito e a sua evolução.....	17
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema integrado de gestão	21
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> nas PMEs	34
2.3 Contexto Português	38
3 RELATÓRIO DE ATIVIDADES	41
3.1 Entidade de acolhimento.....	41
3.1.1 Apresentação da Calçado JPR, Unipessoal Lda	41
3.1.2 Breve história da Calçado JPR, Unipessoal Lda	41
3.2 Atividades realizadas durante o estágio	42
3.2.1 Tratamento da Informação	43
3.2.2 Medidas de Controlo Interno	49
3.2.3 Obrigações relacionadas com o pessoal	52
3.2.4 Obrigações Fiscais	62
3.2.5 Encerramento de Contas.....	79

3.2.6	Informação Empresarial Simplificada (IES)	89
3.2.7	Dossier Fiscal – Relatórios e análise de gestão	93
3.2.8	Conduta Ética e Deontológica associada à profissão.....	97
3.2.9	Litígios.....	98
3.2.10	Outras Atividades Desenvolvidas	99
4	DESENVOLVIMENTO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA A CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA	107
4.1	Metodologia.....	107
4.1.1	Contexto da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	107
4.1.2	Estratégia metodológica e protocolo de investigação.....	108
4.2	Construção Estratégica	111
4.2.1	Formulação da Estratégia.....	111
4.2.2	Tradução da Estratégia.....	126
4.3	Breve reflexão sobre a aplicação do BSC à Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	132
5	CONCLUSÕES	133
5.1	Principais Conclusões.....	133
5.2	Contributos	136
5.3	Limitações e pistas para futuras investigações	137
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
	PÁGINAS DA INTERNET	143
	LEGISLAÇÃO	143
	ANEXO 1: AUTORIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE DADOS E IMAGENS NO RELATÓRIO DE ESTÁGIO DA CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA.....	146
	ANEXO 1: AUTORIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE DADOS E IMAGENS NO RELATÓRIO DE ESTÁGIO DA COUNCIL – CONSULTORIA E SERVIÇOS, LDA (CONT.)	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Balanced Scorecard</i>	18
Figura 2 – Gestão estratégica através do <i>Balanced Scorecard</i>	19
Figura 3 – Mapa estratégico.....	21
Figura 4 – Sistema de Gestão Estratégica	22
Figura 5 – 5 forças de Porter	25
Figura 6 – Cadeia de Valor de Porter.....	26
Figura 7 – Estratégias	29
Figura 8 – Mapa Estratégico Mobils.....	34
Figura 9 – Características de grandes empresas e PMEs	36
Figura 10 – Emissão de uma fatura de venda	44
Figura 11 – Fatura com dados incorretos.....	46
Figura 12 – Recibo seguro automóvel.....	48
Figura 13 – Lançamento contabilístico no software <i>SAGE for Accountants</i>	49
Figura 14 – Modelo Excel para a conciliação bancária.....	51
Figura 15 – Ficha de colaborador	53
Figura 16 – Recibo de Vencimento.....	54
Figura 17 – Comprovativo Segurança Social	56
Figura 18 – Guia de Pagamento Segurança Social	57
Figura 19 – Submissão da DMR da Calçado JPR, Unipessoal Lda	59
Figura 20 – DMR da Calçado JPR, Unipessoal Lda	59
Figura 21 – Guia de pagamento Fundos de Compensação	61
Figura 22 – Declaração Periódica do IVA da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	64
Figura 23 – Declaração Recapitulativa do IVA da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	66
Figura 24 – Pagamento por Conta da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	68
Figura 25 – Pagamento Especial por Conta da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	70
Figura 26 – Modelo Excel de auxílio ao preenchimento da Declaração Modelo 22	72
Figura 27 – Declaração Modelo 22 da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2019.....	73
Figura 28 – Declaração Modelo 3.....	75
Figura 29 – Modelo Excel de auxílio ao preenchimento da Declaração Modelo 10	77
Figura 30 – Submissão da Declaração Modelo 10.....	78
Figura 31 – Guia de Pagamento do IUC.....	79

Figura 32 – Ficha de Imobilizado Corpóreo.....	81
Figura 33 – Mapa de Depreciações da Calçado JPR, Unipessoal Lda	82
Figura 34 – Submissão de inventários.....	84
Figura 35 – Imposto estimado pelo modelo Excel de auxílio ao preenchimento da Declaração Modelo 22.....	86
Figura 36 – Balanço da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2020	88
Figura 37 – Demonstração de Resultados da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2020.....	89
Figura 38 – Guia de pagamento pela prestação de contas de 2019	90
Figura 39 – Declaração IES da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2019	93
Figura 40 – Parametrização lançamento <i>e-Fatura conexão</i>	100
Figura 41 – Criação do ficheiro SAF-T.....	102
Figura 42 – Submissão do ficheiro SAF-T	103
Figura 43 – Carregamento do ficheiro SAF-T no software <i>SAGE for Accountants</i>	103
Figura 44 – Certificado PME da Calçado JPR, Unipessoal Lda	106
Figura 45 – Estratégia de Investigação.....	111
Figura 46 – Cadeia de Valor da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	117
Figura 47 – Mapa Estratégico da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	129

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo da Vantagem Competitiva.....	27
Tabela 2 – Matriz SWOT	28
Tabela 3 – Ficha técnica da Calçado JPR, Unipessoal Lda.	41
Tabela 4 – Lista de documentos que devem integrar o Dossier Fiscal	94
Tabela 5 – Informações da Calçado JPR, Unipessoal Lda	107
Tabela 6 – Modelo das 5 forças de Porter da Calçado JPR, Unipessoal Lda	114
Tabela 7 – Análise PESTAL da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	115
Tabela 8 – Análise VRIO da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	121
Tabela 9 – Análise SWOT da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	123
Tabela 10 – <i>Balanced Scorecard</i> da Calçado JPR, Unipessoal Lda.....	131

ABREVIATURAS E SIGLAS

AFT – Ativo Fixo Tangível

ATA – Autoridade Tributária e Aduaneira

BSC – *Balanced Scorecard*

CDOCC – Código Deontológico da Ordem dos Contabilistas Certificados

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

CIRS – Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CPPT – Código de Procedimento e de Processo Tributário

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DMR – Declaração Mensal de Remunerações

DPIVA – Declaração Periódica do Imposto sobre o Valor Acrescentado

DRIVA – Declaração Recapitulativa do Imposto sobre o Valor Acrescentado

EOCC – Estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados

FCT – Fundo de Compensação do Trabalho

FGCT – Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho

IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*

IES – Informação Empresarial Simplificada

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

ISA – *International Standard on Auditing*

IUC – Imposto Único de Circulação

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LGT – Lei Geral Tributária

NIF – Número de Identificação Fiscal

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

PEC – Pagamento Especial por Conta

PESTAL – Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PPC – Pagamento Por Conta

RIEEP – Regulamento de Inscrição, Estágio e Exames Profissionais

RITI – Regime do Imposto sobre o Valor Acrescentado nas Transações Intracomunitárias

SAF-T – *Standard Audit File for Tax Purposes*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

TSU – Taxa Social Única

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

Atualmente, as empresas vivem num mercado altamente competitivo que sofre mudanças contantes nos aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos, pelo que para que as empresas possam prosperar têm que acompanhar estas mudanças.

A alteração de contexto das empresas permitiu que estas focassem a atenção não só nos aspetos financeiros, mas em todos os demais, pois definir estratégias baseadas exclusivamente nos aspetos financeiros era insuficiente. Contudo, o acompanhamento do progresso das estratégias através de indicadores de desempenho tornou-se mais difícil, uma vez que os sistemas de avaliação tradicionais não conseguiam transmitir adequadamente todos os aspetos essenciais do negócio (Kaplan & Norton, 1992). Em consideração desta problemática surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), que através de uma estrutura de fácil compreensão, permite traduzir a estratégia de uma empresa e acompanhar o seu progresso (Kaplan & Norton, 1993).

O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton, e foi apresentado num artigo em 1992 (*"The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance"*) como instrumento de avaliação do desempenho das empresas, mas com o passar do tempo esta ferramenta evoluiu para um instrumento de gestão estratégica. Esta ferramenta possibilitava uma perspetiva multidimensional sobre o grau de cumprimento de uma estratégia através da observação de quatro áreas de atividade de uma organização: Processos Internos, Clientes, Financeira e Aprendizagem e Desenvolvimento (Kaplan & Norton, 1992). Para cada área são definidos objetivos alinhados com a estratégia geral e indicadores que permitem a avaliar o cumprimento destes objetivos.

O BSC é portanto dotado de inúmeras características que fazem dele uma ferramenta muito muito útil para qualquer empresa, mas nem todas as empresas em Portugal veem esta ferramenta da mesma forma, especialmente as pequenas e médias empresas (PMEs) que constituem cerca de 99,9% do tecido empresarial português (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Segundo Machado (2013) através de um estudo conduzido a um conjunto de PMEs em

Portugal, concluiu que apenas 5% destas utilizavam ferramentas de contabilidade de gestão, sendo que o BSC era a ferramenta mais utilizada. Contudo Machado (2013) acrescenta também que grande parte das empresas envolvidas no estudo já consideraram implementar a ferramenta, mas rejeitaram-na porque concluíram que não era útil para a empresa, a relação custo/benefício não era favorável à implementação, a empresa não tinha pessoal suficiente, entre outros motivos. Estes dados demonstram, de uma forma geral, que as PME's em Portugal possuem uma opinião negativa relativamente ao BSC, especialmente pela dificuldade que estas sentem na sua utilização.

1.2 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DOS OBJETIVOS DE ESTUDO

Atendendo à problemática exposta anteriormente, percebi que era importante acrescentar evidência acerca do BSC, sobretudo em PME's, para demonstrar como pode ser traduzida a estratégia da empresa utilizando esta metodologia. Assim sendo e, tendo em conta que a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda se enquadra na categoria de pequena e média empresa, este estudo tem como principais objetivos:

- Apresentar uma proposta para a Calçado JPR, Unipessoal Lda de um BSC, com os respetivos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas, acompanhado de um mapa estratégico;
- Dar cumprimento aos requisitos do artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais (RIEEP) da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC).

Em relação à elaboração da proposta de um BSC para a Calçado JPR, Unipessoal Lda, com todas as componentes enunciadas, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir a visão, missão e valores;
- Desenvolver uma análise ao ambiente interno e externo da empresa;
- Construir uma análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) com base nas conclusões da análise do ambiente interno e externo;
- Formular a estratégia da empresa;

- Construir um mapa estratégico para a empresa, acompanhado de um BSC com os respetivos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas.

Em relação ao segundo objetivo, pretende-se efetuar um estágio curricular na Calçado JPR, Unipessoal Lda durante o qual se espera retirar o máximo de conhecimentos sobre a profissão de Contabilista Certificado. Este processo terá como foco a aplicação dos conhecimentos teóricos apreendidos na parte escolar do mestrado nas atividades contabilísticas desenvolvidas, das quais destacamos:

- Aprendizagem relativa à forma como se organiza a contabilidade nos termos do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), aprovado pelo Decreto-Lei nº158/2009 de 13 de julho, desde a receção de documentos até à sua classificação, registo e arquivo;
- Práticas de controlo interno;
- Apuramento de contribuições e impostos e preenchimento das respetivas declarações;
- Supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários;
- Encerramento de contas e preparação das demonstrações financeiras e restantes documentos que compõem o “dossier fiscal”;
- Preparação da informação contabilística para relatórios e análise de gestão e informação periódica à entidade a quem presta serviços;
- Identificação e acompanhamento relativo à resolução de questões da organização com o recurso a contactos com os serviços relacionados com a profissão;
- Preparação de pareceres e relatórios de consultoria ou de peritagem nas áreas da contabilidade, da fiscalidade ou da segurança social;
- Intervenção, em representação dos sujeitos passivos, na fase graciosa do procedimento tributário, no âmbito de questões relacionadas com as competências específicas dos Contabilistas Certificados;
- Conduta ética e deontológica associada à profissão.

Tendo em conta os objetivos definidos, as questões orientadoras do relatório de estágio são as seguintes:

- Como elaborar uma proposta de BSC e mapa estratégico adequados à Calçado JPR, Unipessoal Lda?
- Como realizar as atividades relacionadas com o cumprimento dos requisitos do artigo 9º do RIEEP de forma a obter a dispensa do estágio pela OCC?

2 REVISÃO DE LITERATURA

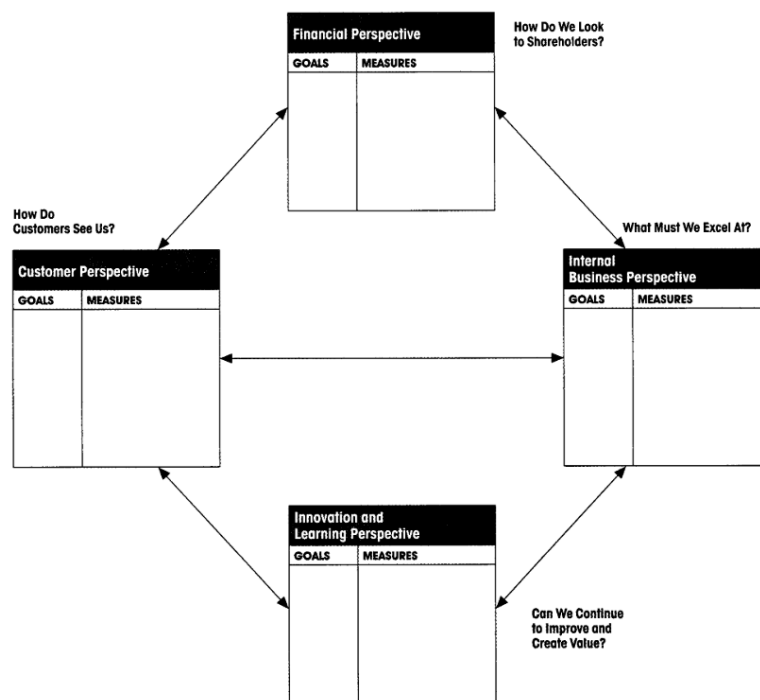
2.1 *BALANCED SCORECARD*

2.1.1 CONCEITO E A SUA EVOLUÇÃO

A competitividade do mercado tem evoluído ao longo do tempo em função do aumento da densidade empresarial e a abordagem que as empresas têm do mercado tem evoluído no sentido de acompanhar esta mudança. Durante a era industrial as empresas sustentavam o processo de tomada de decisão com sistemas de avaliação de desempenho baseados exclusivamente em indicadores do tipo financeiro, mas com evolução do mercado esse tipo de análise deixou de ser suficiente para suprir as necessidades competitivas das empresas.

As empresas começaram a verificar que precisavam de redistribuir a sua atenção pela área financeira e operacional, pelos seus ativos tangíveis e os intangíveis, de modo a conseguirem avaliar de forma completa a sua performance e manterem-se competitivos relativamente aos seus concorrentes. Esta redistribuição da atenção por diferentes áreas da empresa não foi fácil porque exigiu a análise de um maior número de indicadores de desempenho e os sistemas de medição de desempenho da altura simplesmente não providenciavam uma análise suficientemente abrangente e equitativa das várias áreas da empresa. Assim, para resolver esta lacuna, Kaplan e Norton (1992) criaram o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema de medição de desempenho que possuía uma estrutura que permitia uma visão rápida e completa do desempenho da empresa, conforme podemos ver na Figura 1.

Figura 1 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan & Norton (1992: p.72).

A estrutura do BSC era constituída por quatro perspetivas, a perspetiva financeira criada com o intuito de avaliar os resultados obtidos das ações tomadas pela empresa e três perspetivas operacionais que tinham como objetivo impulsionar determinadas ações que se poderiam vir a traduzir em futuros resultados financeiros, nomeadamente, a perspetiva de clientes, processos internos e aprendizagem e inovação. Estas 4 perspetivas permitiam o perfeito enquadramento entre a dimensão financeira e não financeira das empresas, impulsionando os gestores a trocar a visão tradicional focada na medição do desempenho financeiro, por uma visão mais ampla e inovadora, com ênfase nos aspetos intangíveis do negócio (Perkins et al., 2014, p. 157).

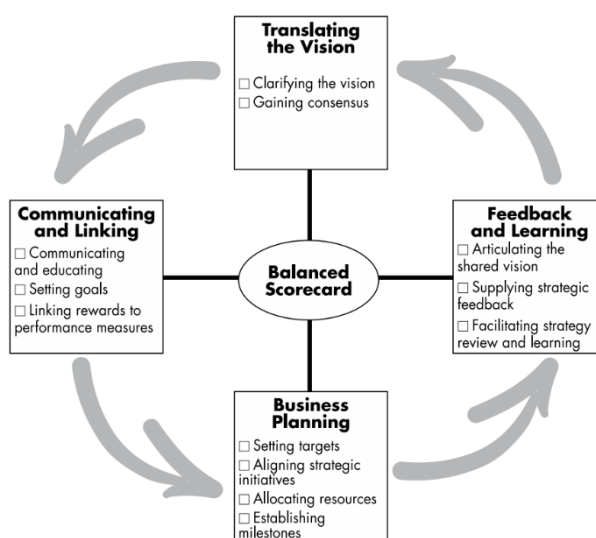
Kaplan e Norton (1992) verificaram que através do BSC as empresas conseguiam minimizar a sobrecarga de informação pela limitação do número de indicadores utilizados, reunir em apenas um relatório os vários aspetos importantes da agenda competitiva e visualizar as consequências das suas decisões no desempenho de cada área analisada. Com a utilização desta ferramenta a observação das interligações existentes entre as diferentes áreas da empresa tornou-se mais fácil de observar e a avaliação do desempenho tornou-se mais

completa, o que permitiu às empresas utilizadoras desta ferramenta melhorar o seu processo de tomada de decisão.

Os benefícios que acompanhavam o BSC eram muitos e, conforme a ferramenta era utilizada, novas funcionalidades iam sendo adicionadas fruto de oportunidades criadas pelas fragilidades expostas pelos utilizadores desta ferramenta. Kaplan e Norton, em 1996, decidiram reformular o modelo do BSC inicialmente introduzido em 1992, passando de um sistema de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica. Esta mudança surge após Kaplan e Norton terem verificado que a ferramenta podia ser utilizada para reduzir a lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e a sua implementação, através da promoção de uma maior ligação entre os objetivos de longo prazo da estratégia das empresas e as suas ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 1996b).

Segundo Kaplan e Norton, o BSC podia oferecer às empresas a oportunidade de introduzir 4 novos processos de gestão, conforme podemos ver na Figura 2. Estes processos podiam ajudar a interligar, individualmente e em conjunto, os objetivos estratégicos de longo prazo e as ações de curto prazo, sendo eles a tradução da visão, comunicação e interligação, planeamento do negócio e aprendizagem e feedback.

Figura 2 – Gestão estratégica através do *Balanced Scorecard*



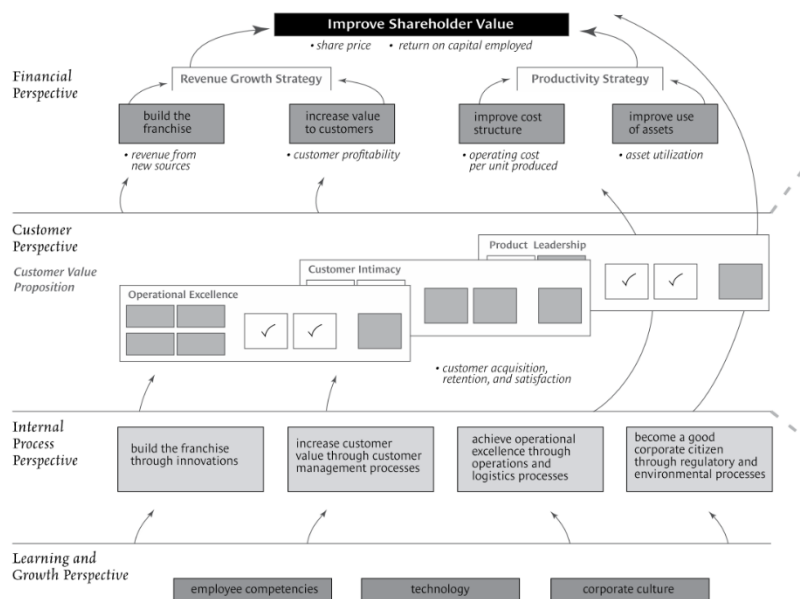
Fonte: Kaplan & Norton (1996b: p.52).

A Tradução da Visão num conjunto integrado de objetivos e indicadores facilitava a operacionalização da mesma, que, por sua vez, providenciava aos gestores uma maneira de comunicar a sua estratégia a todos os níveis da empresa e interligá-la aos objetivos individuais. A integração de planos de negócio eficazes tornava-se mais fácil através da orientação proveniente dos objetivos estratégicos, pois com a sua ajuda as empresas conseguiam efetuar uma melhor gestão dos seus recursos e prioridades que, por conseguinte, desbloqueava o seu potencial para desencadear e coordenar apenas aquelas iniciativas que as podiam ajudar, efetivamente, a atingir os seus objetivos de longo prazo. Por outro lado, ao fornecer um mecanismo para feedback e revisão estratégica, o BSC permitia às empresas alcançar uma aprendizagem ao nível estratégico nas diferentes perspetivas que as envolviam (financeira e operacional), avaliando a sua estratégia à luz da sua performance recente e implementando mudanças que refletissem este processo de aprendizagem em tempo real (Kaplan & Norton, 1996b).

A inovação introduzida por Kaplan e Norton em 1996 veio demonstrar às empresas como a estrutura do BSC poderia auxiliá-las a canalizar os seus esforços em alguns dos processos de gestão mais críticos da sua atividade, melhorando a sua coordenação e visão operacional de longo prazo. Contudo, as inovações não ficariam por aqui, Kaplan e Norton continuaram a desenvolver a sua ferramenta junto de diversas empresas e começaram a notar um aspeto que todas as empresas que não conseguiam implementar a sua estratégia com sucesso tinham em comum, isto é, a dificuldade em comunicar a sua estratégia a toda a organização.

As empresas precisavam de uma ferramenta que as ajudasse a comunicar a sua estratégia de forma mais simples e foi através de um longo trabalho de observação e colaboração com diversas empresas que Kaplan e Norton conseguiram reunir a informação necessária para criar, em 2000, o mapa estratégico. Através de um quadro visual comum, conforme podemos ver na Figura 3, Kaplan e Norton conseguiram unir as diferentes componentes do BSC numa cadeia de causa-efeito, que interligava os resultados desejados pelas empresas e os potenciadores desses resultados. Para além disso, a sua estrutura de fácil compreensão dava às empresas um acesso mais rápido ao seu desempenho estratégico que, por sua vez, permitia a determinação em tempo oportuno de ações corretivas à sua atividade (Kaplan & Norton, 2000).

Figura 3 – Mapa estratégico



Fonte: Kaplan & Norton (2000: p.5).

A introdução do mapa estratégico veio então permitir às empresas uma forma mais fácil de comunicar a sua estratégia a todos os indivíduos da organização, enquanto que o BSC providenciava uma estrutura capaz de implementar e monitorar essa mesma estratégia. Esta complementaridade entre as duas ferramentas fez com que o que começou por ser um sistema de avaliação de desempenho, reunisse as condições necessárias para se tornar num sistema de gestão estratégica capaz de alinhar a estratégia e a estrutura de qualquer organização.

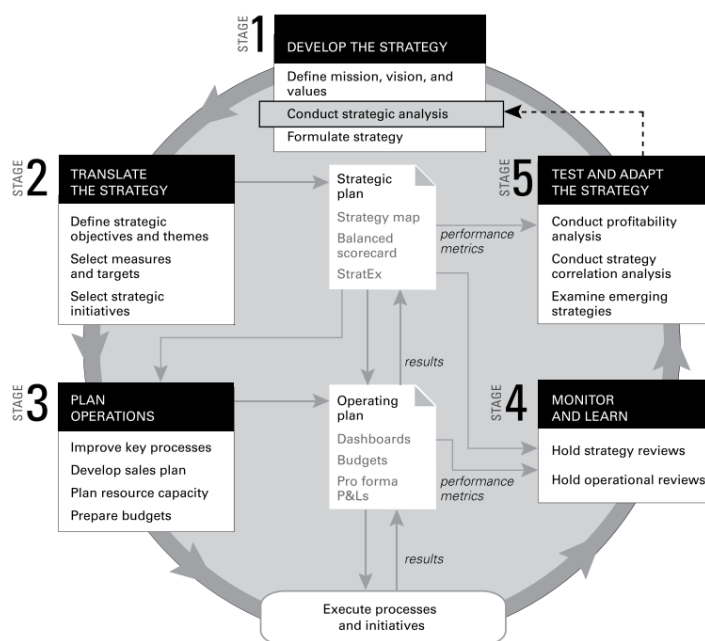
2.1.2 BALANCED SCORECARD COMO UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Ao longo de vários anos Kaplan e Norton participaram inúmeras vezes em processos de implementação do BSC junto de diversas empresas, o que lhes permitiu recolher evidências sobre determinadas condutas que levavam a melhores resultados em termos do aproveitamento estratégico da ferramenta. Começaram a verificar que existiam uma série de princípios que deviam ser seguidos para atingir o foco e alinhamento ideal com a sua estratégia, sendo um deles a tradução da estratégia em termos operacionais (Kaplan & Norton, 2001). Este princípio reveste-se de maior importância porque efetivamente não é possível implementar uma estratégia se não se consegue primeiro traduzi-la e foi neste aspeto

que a introdução do BSC se revelou, como já foi discutido, uma verdadeira mais valia. Porém, para muitas organizações o problema não estava em implementar e traduzir a sua estratégia, mas sim na sua gestão de forma contínua, sendo este um problema que muitas empresas ainda enfrentam atualmente.

No mercado competitivo em que vivemos é quase impossível uma empresa não ser confrontada com algum problema durante o desenvolvimento da sua atividade que não exija a atenção imediata dos gestores e requeira ações urgentes para, por exemplo, prevenir quebras de resultados no curto prazo. Este e outros tipos de emergências podem surgir frequentemente e estas paralisações sucessivas fazem adiar outros compromissos igualmente essenciais da agenda competitiva, que, por sua vez, podem comprometer os objetivos estratégicos de longo prazo definidos na estratégia da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (2008), esta perda de foco na estratégia não está apenas associada à falta de capacidades do gestor, mas na forma como o sistema de gestão estratégica utilizado pela empresa está a ser desenvolvido. Em consideração desta problemática, Kaplan e Norton propuseram um sistema de gestão estratégica na forma de um esquema fechado composto por cinco fases, conforme podemos ver na Figura 4.

Figura 4 – Sistema de Gestão Estratégica



Fonte: Kaplan & Norton (2008: p.3).

Este sistema é composto por 5 fases que acompanham o processo de desenvolvimento estratégico desde a criação da estratégia até ao momento da sua revisão e adaptação. Neste sentido, na primeira fase, fase de desenvolvimento da estratégia, Kaplan e Norton sugerem que empresa comece por definir a sua missão, visão e valores, efetuando de seguida uma análise do seu ambiente interno e externo, e terminando com a formulação da estratégia com base nas informações recolhidas. Na segunda fase, fase de tradução da estratégia, a empresa deve definir os objetivos e temas estratégicos de acordo com a estratégia formulada na fase anterior e selecionar os indicadores de desempenho, metas e iniciativas adequadas através da metodologia do BSC. Na terceira fase, fase de planeamento operacional, a empresa deve desenvolver um plano operacional que define as ações necessárias à execução dos objetivos estratégicos definidos na fase anterior, começando por definir as prioridades da empresa que devem ser alvo de projetos de melhoria, seguida da preparação de um plano de vendas, um planeamento da capacidade dos seus recursos e orçamentos operacionais e de capital. Na quarta fase, fase de monitorização e aprendizagem, a empresa deve efetuar dois tipos de reuniões, a primeira para rever a performance operacional da empresa e a segunda para rever a sua performance estratégica, para que deste modo possa controlar e aprender com os seus resultados. Por último, a quinta fase, fase de testagem e adaptação da estratégia, envolve também a realização de uma reunião para que possa ser avaliada a performance da estratégia em si e para que possam ser feitas as adaptações necessárias à nova estratégia, dando início a um novo ciclo (Kaplan & Norton, 2008).

O objetivo desta metodologia era fornecer às empresas um sistema de gestão estratégica completo que acompanhasse as empresas durante todo o processo da evolução da sua estratégia e, por conseguinte, as ajudasse a manter sempre o foco nela. Trata-se de uma metodologia complexa e exigente, pois implica que a empresa tenha um conhecimento profundo da sua estrutura interna e externa, especialmente na fase de criação e de tradução da estratégia. Dada a complexidade de cada fase exposta no modelo, Kaplan e Norton (2008) propõem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar o desenvolvimento de cada uma das fases descritas.

2.1.2.1 CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

2.1.2.1.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão de uma empresa indica a sua razão de existir, o que pretende oferecer ao mercado, qual o seu modo de ser para todos os indivíduos ou as entidades com as quais se relaciona. Esta pode ser interpretada “como a linha chave de atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com os seus pressupostos de criação como possa alinhar-se com os seus objetivos de atuação definidos”(Scorsolini-Comin, 2012, p. 328). Assim, ao definir a sua missão a empresa deve ter o cuidado de indicar numa declaração qual o objeto da sua atividade, como a executa e a quem é dirigida.

Por outro lado, enquanto que a missão mostra a essência da empresa, a visão é onde ela se vê após um determinado período de tempo. A Visão de uma empresa é a descrição do futuro que ela espera ter, isto é, onde ela quer chegar e as metas que tem para os próximos anos. Segundo Kaplan e Norton (2008) a visão deve ser definida através de uma declaração clara e concisa do objetivo de médio a longo prazo (3 a 10 anos) da empresa. Para além disso, a visão deve ser quantificável porque uma visão quantificável “...providencia um foco claro para a estratégia através da inclusão de um resultado mensurável...”(Kaplan et al., 2008, p. 3).

Contudo, para alcançar a visão definida, os valores da empresa devem estar sempre presentes e ser compartilhados por todos os seus membros, desde as chefias até aos colaboradores. São os valores da empresa que indicam aos seus membros quais os comportamentos, as atitudes e as decisões tomadas que são corretas (Kaplan et al., 2008). Desta forma, os valores de uma empresa são definidos com o intuito de promover os comportamentos e as atitudes desejadas, e com intuito de desincentivar aqueles que devem ser evitados. De acordo com Scorsolini-Comin (2012), existe um conjunto de questões a que os valores da empresa devem responder, nomeadamente:

- O que a empresa considera como importante?
- Quais os princípios da empresa?
- Em que aspectos está limitado o seu trabalho e a sua interferência?

A missão, visão e valores são três elementos essenciais de uma empresa que lhe permitem conhecer o seu propósito, quais os resultados que esperam ter no futuro e quais os limites

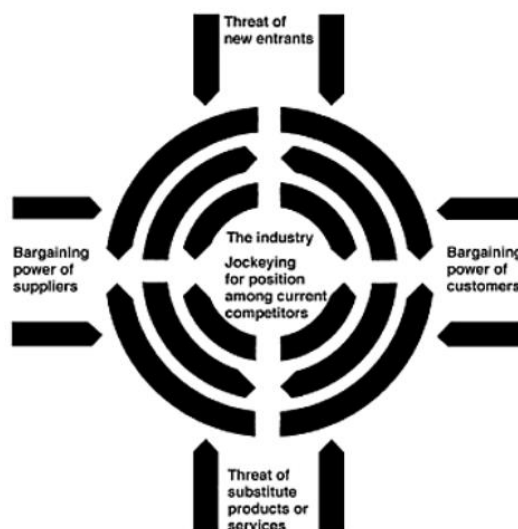
das suas ações. Estes elementos são importantíssimos para a construção da estratégia pois providenciam uma linha guia fundamental para os gestores caracterizarem a sua empresa (Kaplan & Norton, 2008).

2.1.2.1.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise da realidade interna e externa da empresa é feita para avaliar o impacto das tendências do setor em que se insere, avaliar a sua performance e o seu posicionamento relativamente à concorrência, bem como a forma como oferece valor aos seus clientes (Kaplan et al., 2008, p. 5). Em termos de análise externa, Kaplan e Norton (2008) indicam que esta deve ser conduzida ao ambiente macroeconómico e microeconómico em que a empresa se insere, pelo que sugerem a utilização do modelo das 5 forças de Porter para conduzir a análise microeconómica e a análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL), para a análise macroeconómica.

Segundo Porter (1989), para que uma empresa possa avaliar a concorrência do seu setor deve analisá-lo sobre perspetiva de 5 forças como podemos ver na Figura 5 , nomeadamente, a rivalidade entre concorrentes, o poder negocial de clientes e fornecedores, a possibilidade de entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos. Através da análise destas 5 forças, a empresa pode determinar qual o verdadeiro potencial do seu setor e como se pode proteger dessas forças ou como fazer uso delas a seu favor.

Figura 5 – 5 forças de Porter

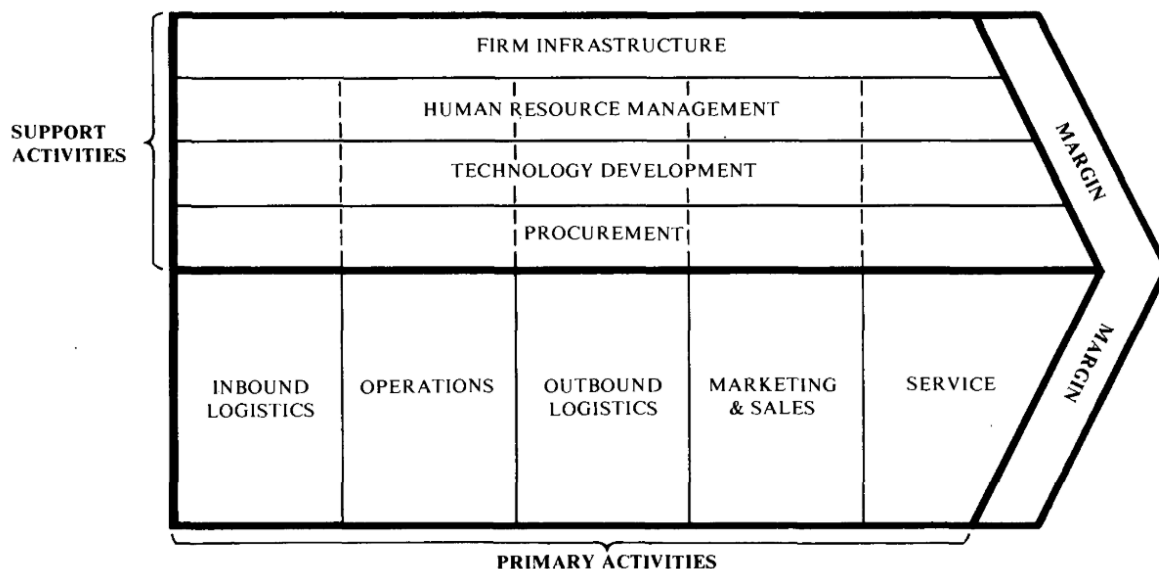


Fonte: Porter (1979).

Por outro lado, também é importante fazer uma análise às forças externas que podem afetar o mercado em que a empresa se insere e como podem elas ter um impacto direto na sua atividade. A Análise PESTAL é um acrónimo que representa as 6 forças externas que devem ser analisadas por determinada empresa, nomeadamente, a força Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal. A análise conjunta destas forças permite à empresa perceber que tipo de influências externas podem ter impacto na sua estratégia e, à semelhança com análise do ambiente microeconómico, como se deve defender/aproveitar delas (Oxford College of Marketing, 2016).

Em termos de análise interna, Kaplan e Norton (2008) sugerem a utilização do Modelo da Cadeia de Valor de Porter e a identificação dos recursos e capacidades distintos da empresa. O Modelo da Cadeia de Valor de Porter, conforme podemos ver na Figura 6, permite às empresas desagregar as várias atividades executadas no desenvolvimento do seu negócio de forma a facilitar o foco naquelas que efetivamente dão á empresa uma vantagem competitiva (Porter, 1985). Este modelo abrange a atividade da empresa desde os fornecedores até à entrega do produto e obriga os gestores a interpretar o valor que cada atividade contribui para o produto final e os custos que cada uma suporta.

Figura 6 – Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Porter (1985: p.37)

Segundo Silva (2019) os recursos de uma empresa são os ativos tangíveis e intangíveis que são por ela controlados, enquanto que as capacidades de uma empresa resumem-se á competência para combinar esses recursos no desenvolvimento da sua atividade, que se fortalecem após o seu uso continuado e, conseqüentemente, providenciam à empresa um fator de diferenciação. Contudo, nem todos os recursos e capacidades de uma empresa lhe conferem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, e fazer a distinção entre aqueles que lhe conferem ou não conferem essa vantagem pode ser difícil. Para resolver este problema as empresas podem recorrer ao Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) de Barney (1995). Segundo Barney e Hesterly (2008), o modelo requer uma análise individual a cada capacidade ou recurso da empresa relativamente ao seu valor, raridade, facilidade de imitação e substituibilidade para que se possa perceber qual a sua implicação competitiva, conforme podemos ver na Tabela 1.

Tabela 1 – Modelo da Vantagem Competitiva

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2008: p.92)

Por último, Kaplan e Norton (2008) sugerem que se faça uma síntese de todas as conclusões obtidas nas análises interna e externa da empresa numa matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT). Através da matriz SWOT é possível utilizar a informação da análise efetuada e listar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa dispõe num determinado momento. Esta ferramenta “facilita a ligação entre forças e fraquezas (fatores internos) e as ameaças e oportunidades do mercado (fatores externos)” (Quezada et al., 2019), permitindo aos gestores obter um diagnóstico completo da realidade da sua empresa. Para facilitar a sua compreensão, esta análise é construída sob a forma de uma matriz que por norma assume a estrutura exposta na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz SWOT

	Positivos	Negativos
Internos	Forças	Fraquezas
Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaboração própria.

A utilização de uma matriz SWOT para resumir a realidade interna e externa da empresa é essencial para a formulação da estratégia, pois vai revelar todos os pontos chave da atividade de determinada empresa que devem ser abordados por ela. Deste modo, a empresa deve elaborar a sua estratégia de forma a utilizar as suas forças internas para garantir o aproveitamento das oportunidades que lhe surgem, mas tendo sempre em conta os fatores internos e externos (fraquezas e ameaças) que podem prejudicar a execução da estratégia definida (Kaplan & Norton, 2008).

2.1.2.1.3 ESTRATÉGIA

Após definido a missão, visão, valores e conhecida a realidade interna e externa da empresa, estão reunidas todas as informações necessárias para a formulação de uma estratégia que aborde todos os pontos cruciais da atividade da empresa. A estratégia é a declaração que “define qual o caminho a percorrer pela empresa que lhe permitirá criar uma vantagem competitiva através da distinção da sua oferta da sua concorrência e , por conseguinte, levará a uma performance financeira superior”(Kaplan & Norton, 2008, p. 6).

Ao definir a estratégia, o gestor deve procurar indicar a proposta de valor ao cliente, isto é, indicar uma oferta que responda às necessidades do seu público alvo, descobrir quais são os processos chave que providenciam uma vantagem competitiva à empresa, as capacidades do capital humano necessárias para que se destaque nos processos chave e os elementos tecnológicos e organizacionais requisitados pela estratégia (Kaplan & Norton, 2008). Toda a informação necessária para completar os aspetos referidos, deve estar disponível na missão, visão, valores e análise interna e externa da empresa, pelo que cabe à empresa fazer um estudo cuidado desta informação e deduzir a estratégia que permite balancear todos estes aspetos.

Segundo Kaplan e Norton (2008) existem vários modelos que podem ajudar a empresa a formular a sua estratégia, sendo um deles a estrutura da vantagem competitiva de Michael

Porter. De acordo com Porter (1985), existem duas fontes de vantagem competitiva, o custo baixo ou a diferenciação, que podem ser combinadas com a abrangência do seu alvo e dar origem a 4 estratégias diferentes, a liderança pelo custo, a diferenciação para um mercado mais amplo, a diferenciação para um mercado mais restrito e a diferenciação pelo custo. Neste sentido, uma empresa pode optar por obter uma vantagem competitiva através da oferta de um produto com um preço mais acessível para um mercado mais amplo ou mais segmentado, ou através da oferta de um produto mais diferenciado num mercado mais amplo ou mais segmentado, conforme podemos ver na Figura 7.

Figura 7 – Estratégias

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Fonte: Porter (1985: p.12)

2.1.2.2 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA – *BALANCED SCORECARD*

Segundo Kaplan e Norton (2008), após definida a estratégia podemos passar à fase da sua tradução através da metodologia do BSC e de um mapa estratégico, subdividindo-a em objetivos estratégicos ligados entre si por relações de causa efeito para que possa ser mais facilmente comunicada a todos os membros da empresa.

2.1.2.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PERSPETIVAS

Os objetivos estratégicos são “pequenas frases que clarificam a natureza do objetivo atingir” (Lawrie & Cobbold, 2004, p. 614). Estas frases devem ser concisas e perceptíveis, e devem expor de forma clara um determinado fim quantificável que deve ser alcançado através de uma ação enquadrada com a estratégia que a empresa definiu (Kaplan & Norton, 1993, p. 136). De uma

certa forma, os objetivos estratégicos constituem uma decomposição da estratégia geral da empresa, permitindo que todos os elementos da empresa compreendam o seu papel.

Segundo Kaplan e Norton (1992) a definição dos objetivos estratégicos deve ser feita de forma encontrar um bom equilíbrio entre duas perspetivas da empresa, a financeira e a operacional. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1992) entenderam que para que os gestores tivessem uma visão compreensiva da performance da empresa, a perspetiva financeira deveria ser complementada com mais 3 perspetivas operacionais, a **perspetiva dos clientes**, a **perspetiva dos processos internos**, e a **perspetiva da aprendizagem e inovação**.

Na **perspetiva financeira**, o gestor, ao definir os objetivos, deve procurar responder à questão “Como nos devemos parecer aos nossos shareholders?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 77). Segundo Kaplan e Norton (1996), os objetivos estratégicos financeiros definidos pelas empresas, normalmente seguem uma determinada direção consoante a fase do ciclo de vida em que se encontram, uma vez que isto terá um impacto direto na sua postura e na forma como esta irá definir a sua estratégia. Nesse sentido negócios que se encontram na sua fase inicial provavelmente irão focar-se no crescimento das vendas, expansão para novos mercados e em novos canais de distribuição, enquanto que negócios mais maduros irão direcionar a sua atenção para objetivos mais ligados ao retorno do investimento, margem bruta e cash flow. Assim, nesta perspetiva o gestor deve procurar definir qual a performance financeira que é esperada da empresa, atendendo à estratégia previamente definida e mantendo uma ligação com as restantes 3 perspetivas.

A **perspetiva dos clientes** é vista por alguns como uma das perspetivas mais importantes e os objetivos estratégicos desta perspetiva devem responder à questão: “Como nos devemos parecer aos nossos clientes?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 72). Nesta perspetiva “a empresa deve demonstrar como se diferencia dos concorrentes, mantendo, atraindo e sustentando relacionamentos com os seus clientes-alvo”(Al-Najjar & Kalaf, 2012, p. 46). Quanto maior for o grau de satisfação do cliente com a empresa, maior serão as suas receitas e isto irá refletir-se no desempenho financeiro da empresa, pelo que o cliente deve ser o foco principal de qualquer estratégia. Portanto, o gestor deve procurar ajustar os objetivos estratégicos desta perspetiva de forma a que estes possam refletir o desempenho da proposta de valor ao cliente definida num âmbito da estratégia da empresa.

Na **perspetiva dos processos internos** deve-se identificar os processos que são mais importantes para a execução dos objetivos definidos na perspetiva financeira e dos clientes, e para isso deve procurar responder à questão “Em que processos nos devemos destacar?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 74). Com isto espera-se que a empresa identifique quais são os seus processos chave e o que é necessário melhorar nesses processos para direcionar a empresa nesse sentido. Este será um passo importante para que a empresa possa desenvolver a sua atividade de forma mais eficiente, obtendo clientes mais satisfeitos e um melhor desempenho financeiro.

Na **perspetiva da aprendizagem e inovação** o foco deve ser os ativos intangíveis da empresa e deve-se procurar responder à questão: “Podemos continuar a melhorar e a criar valor?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 75). De acordo com Kaplan e Norton (2004), existem três categorias de ativos intangíveis essenciais nesta perspetiva para o desenvolvimento de qualquer estratégia, o capital humano (competências dos colaboradores) , o capital de informação (bases de dados e sistemas de informação) e o capital organizacional (cultura e liderança). O foco do gestor deve recair sobre a procura de novas oportunidades de aprendizagem e crescimento para a empresa, para que esta possa desenvolver os seus ativos intangíveis e se mantenha inovadora e competitiva (Zahoor & Sahaf, 2018). Estas oportunidades devem dar resposta às necessidades reveladas pelos objetivos previamente definidos nas restantes perspetivas, de forma que os ativos intangíveis da empresa estejam preparados para atingir as metas propostas.

2.1.2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO, METAS E INICIATIVAS

Os indicadores de desempenho permitem efetuar a medição do progresso dos objetivos estratégicos e verificar se a empresa atingiu os resultados pretendidos. Através desta informação o gestor passar a ter fundamentos para organizar o processo de tomada de decisão e mudar o seu foco para as áreas mais debilitadas da empresa em termos de desempenho estratégico sempre que necessário (Kaplan & Norton, 2008).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), um BSC completo deve ser constituído por um conjunto indicadores de resultados e os seus *drivers* de desempenho. Os indicadores de resultados devem ser indicadores que nos permitem entender se a empresa está a obter os resultados que pretende com a sua estratégia, tais como maiores lucros ou maior grau de

satisfação dos clientes. Os *drivers* de desempenho são os indicadores que nos permitem avaliar o desempenho de determinadas atividades, que servem de meio para atingir um fim, que neste caso pode ser maiores lucros ou maior grau de satisfação dos clientes.

A escolha dos indicadores a utilizar recai sobre o gestor que deverá fazer uma análise cuidada da sua empresa para perceber quais os indicadores mais adequados à sua atividade e quais os que estão dentro do alcance das suas capacidades. Nem todas as empresas dispõem de sistemas de informação e ferramentas de gestão que lhes forneçam uma grande variedade de indicadores (Madsen, 2015), por isso grande maioria das empresas tendem a focar-se nos indicadores de resultados porque são mais fáceis de medir. Contudo, um bom BSC deve possuir uma boa mistura de indicadores de resultados e *drivers* de desempenho, porque só assim será possível ao gestor acompanhar o progresso da sua estratégia, desde os pequenos avanços operacionais de curto prazo até aos avanços de longo prazo na performance financeira da empresa (Kaplan & Norton, 1996a). Através desta visão mais completa, o gestor pode concentrar a sua atenção e as capacidades da sua empresa nos *drivers* de desempenho certos, para que consiga atingir os resultados desejados.

Após ter sido feita a escolha dos indicadores, é necessário definir metas para cada um deles porque é isto que permite às empresas orientarem-se e perceber se efetivamente estão a atuar conforme o esperado. As metas são definidas a partir dos indicadores e estimam o resultado que se espera obter no respetivo indicador, tendo em conta os possíveis atrasos e o impacto de alterações em *drivers* de desempenho (Kaplan & Norton, 1996a). As metas devem sempre possuir um horizonte temporal podendo ser de curto, médio ou longo prazo, e devem ser do tipo quantitativo, como por exemplo aumentar o número de clientes em 30% até ao final do ano ou produzir 1000 unidades durante este mês. Este tipo de características é essencial para que haja um objetivo específico e quantificável com o qual os gestores possam trabalhar.

A partir do momento em que as metas são definidas, torna-se necessário operacionalizar o plano com iniciativas que guiem a ação da empresa para o cumprimento dessas metas. As iniciativas “são projetos ou programas descritivos, de duração finita, desenvolvidos para fechar uma lacuna do desempenho” (Kaplan & Norton, 2008, p. 7). Estes projetos ou programas são definidos com o intuito de permitir à empresa alcançar as metas definidas para

os diferentes objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (2008) afirmam ainda que o processo de conceção das iniciativas deve ocorrer de forma interligada, isto é, deve ter em consideração as outras iniciativas definidas, para que possa ser estabelecida uma interligação entre elas e o seu impacto no desempenho da empresa seja amplificado.

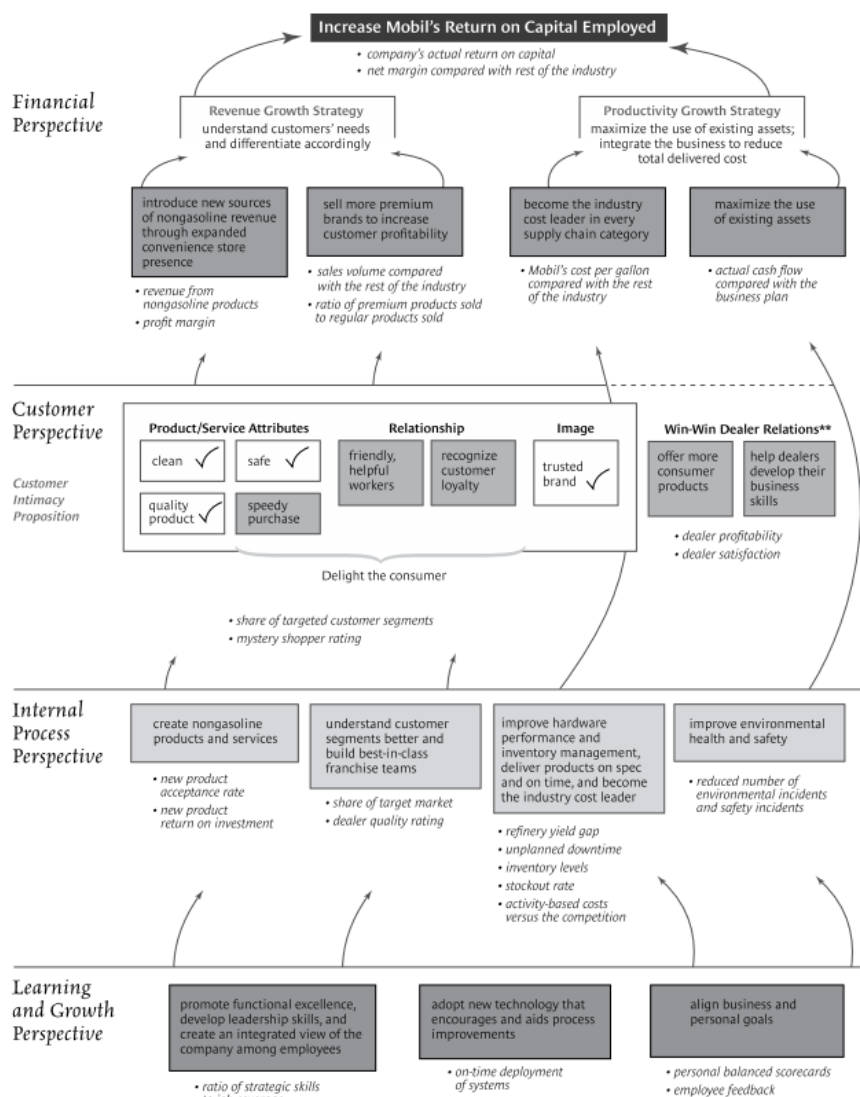
2.1.2.2.3 MAPA ESTRATÉGICO

A interligação é um aspeto fundamental para o desenvolvimento de um BSC, porém a interpretação destas ligações pode tornar-se difícil porque são bastantes perspetivas que, por sua vez, se podem subdividir em múltiplos objetivos estratégicos e estes em múltiplas iniciativas, indicadores de desempenho e metas. Neste sentido, Kaplan e Norton (2008) propõe a utilização do mapa estratégico com intuito de auxiliar as organizações a comunicar a sua estratégia de uma forma organizada e de fácil compreensão. Esta ferramenta possibilita a visualização das ligações entre perspetivas de forma sequencial através de relações de causa-efeito entre os diferentes objetivos estratégicos. A forma como a informação é disposta facilita a sua interpretação por todos os colaboradores da empresa, permitindo que cada um deles possa perceber de que modo o seu desempenho contribui para alcançar os objetivos delineados pela mesma (Kaplan & Norton, 2000, p. 168).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o processo de construção do mapa estratégico é feito do topo para baixo, começando pela definição dos objetivos estratégicos na perspetiva financeira, avançando para os objetivos relacionados com o cliente, de seguida para os objetivos relacionados com os processos internos da empresa e termina nos objetivos relacionados com o capital humano. Para facilitar a compreensão desta ferramenta, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram um modelo do mapa estratégico baseado numa empresa cujo objetivo era tornar-se numa empresa descentralizada focada no cliente, conforme podemos ver na Figura 8.

O modelo apresentado por Kaplan e Norton (2000) harmoniza nesta estrutura todo o conhecimento recolhido dos vários mapas estratégicos que desenvolveram ao longo dos anos. Esta estrutura dispõe de uma linguagem comum que pode ser utilizada para descrever e ilustrar de uma forma clara a estratégia de uma empresa, os seus objetivos, iniciativas, indicadores de desempenho e metas, e as ligações entre eles.

Figura 8 – Mapa Estratégico Mobils



Fonte: Kaplan e Norton (2000: p.8)

2.2 BALANCED SCORECARD NAS PMES

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que apresentou desde o seu início um elevado grau de aceitação, tanto em termos teóricos como em termos práticos, pelo que são vários os trabalhos que foram desenvolvidos acerca desta ferramenta. Como já referi anteriormente, ao longo dos anos esta ferramenta sofreu várias alterações decorrentes das necessidades que foram identificadas por Norton e Kaplan, que fez com que esta ferramenta evoluísse e a sua popularidade aumentasse ao longo dos anos.

Após uma breve revisão da literatura verifica-se, de uma forma geral, que existe uma tendência para o uso desta ferramenta por grandes empresas. Kald e Nilsson (2000, p. 124) efetuaram um estudo tendo por base uma amostra constituída por empresas de grande dimensão, distribuídas pela Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia, e, embora apenas 27% tinha adotado o BSC, 61% esperava adotá-lo nos dois anos seguintes. Mais recentemente, num inquérito conduzido pela empresa de consultoria 2GC a uma amostra constituída essencialmente por grandes empresas, verificou que apenas 4% das empresas inquiridas não fazia uso da ferramenta (2GC Limited, 2021). Por outro lado, num estudo conduzido por Tennant e Tanoren (2005) no Reino Unido a um total de 25 pequenas e médias empresas (PMEs), verificou que 80% não usava o BSC e nem sequer conhecia a ferramenta. Giannopoulos et al. (2013) desenvolveu um inquérito direcionado a pequenas empresas no Reino Unido e do Chipre, e encontrou resultados semelhantes, visto que 80% das empresas do Reino Unido e 55% das empresas do Chipre, não conhecia a ferramenta, e, conseqüentemente, os níveis de uso apurados eram muito baixos em ambos os países.

Apesar do BSC se tratar de uma das ferramentas mais populares em termos de gestão de performance, Tennant e Tanoren (2005) afirmam que existe falta de literatura acerca do uso desta ferramenta em PMEs. Madsen (2015) verifica que o facto de a ferramenta ter sido desenhada inicialmente para grandes empresas e a abundância de literatura existente acerca da adoção ou implementação da ferramenta em grandes empresas, podem ser razões que justificam a diferença existente entre Grandes Empresas e PMEs no que diz respeito à utilização do BSC. Porém, as diferenças entre as características dos dois tipos de empresas são claras e constituem, no caso das PMEs, verdadeiras limitações ao uso desta ferramenta que podem desencorajar a sua utilização.

Ao analisar a literatura existente, Madsen (2015) resumiu na Figura 9 algumas das diferenças em termos de estrutura organizacional que encontrou entre grandes empresas e PMEs. Nas PMEs, ao contrário das grandes empresas, o dono/gestor desempenha um papel central na empresa e mantém um contacto próximo com os seus colaboradores. Malagueño et al. (2018) afirma que para que o BSC possa providenciar uma melhor performance financeira requer um elevado grau de envolvimento por parte da gestão e dos seus colaboradores. Neste sentido, esta proximidade da atividade da empresa e dos seus colaboradores poderia ser benéfica, mas o que se verifica frequentemente em PMEs é que o gestor não tem as competências e

conhecimentos necessários para efetuar o correto planeamento e gestão da sua empresa (Basuony, 2014).

Figura 9 – Características de grandes empresas e PME

	Large firms	SMEs
<i>Role of owner</i>	Limited role Little contact with employees	Owner-manager (boundary spanning role) Close contact with employees
<i>Management process</i>	Formal and impersonal	Informal and personal
<i>Strategic process</i>	Formal and structured	Informal and fluid
<i>Mentality</i>	Preventive (proactive)	Fire-fighting (reactive)
<i>Orientation</i>	Long-term	Short-term (survival and making ends meet)
<i>Organizational structure</i>	Tall and bureaucratic	Flat and flexible
<i>Resource availability</i>	Organizational slack	Resource limitations and time constraints (e.g. finances, human resources)

Fonte: Madsen (2015: p.78)

Segundo Tennant e Tanoren (2005, p. 9), as PME tendem a não prestar a devida atenção ao planeamento e à gestão estratégica, gerindo a sua atividade de forma instintiva e com foco no sucesso financeiro a curto prazo. Como podemos ver na Figura 9, Madsen (2015) verificou que as PME, no geral, não possuem processos de gestão e estratégia formais, baseando-se numa atuação reativa às situações com que se vão deparando durante o desenvolvimento da sua atividade. Esta falta de planeamento estratégico estimula o desinteresse em ferramentas de gestão estratégica como o BSC e faz com que empresa não disponha de objetivos longo prazo que lhe acrescentem valor, e se foque apenas nos problemas de curto prazo.

A reduzida disponibilidade de recursos financeiros e humanos é outra das razões frequentemente apontada pelas PME para justificar a não adoção do BSC (Basuony, 2014; Costantini et al., 2020; Madsen, 2015) . De acordo com Kaplan e Norton (2001), o “*Balanced Scorecard* fornece uma estrutura para descrever e comunicar a estratégia...”, mas para que esta ferramenta possa ser desenvolvida e para que a estratégia possa ser implementada com sucesso, a empresa precisa de colaboradores capazes entender estes conceitos e isto implica ter que lhes dar formação em determinadas áreas. Porém, a formação nem sempre é disponibilizada por este tipo empresas, seja porque não reconhecem a sua importância ou pela falta de recursos financeiros para oferecer esse tipo de atividades.

Para além disso, a falta de recursos financeiros por parte das PME pode também condicionar o investimento em outras áreas igualmente importantes para o desenvolvimento de uma

ferramenta como o BSC, nomeadamente, ao nível do desenvolvimento de sistemas de informação. Madsen (2015) verificou que as PME's utilizam menos ferramentas de gestão, sistemas de contabilidade analítica e sistemas de medição performance do que as grandes empresas, e verificou também que as empresas que possuem este tipo de ferramentas são mais focadas na medição do desempenho financeiro do que no resto das áreas da empresa. Tennant e Tanoren (2005) acrescenta ainda que as PME's focam a sua atenção na sua performance financeira e comercial, e tendem a não se preocupar tanto com a área da inovação e automatização de processos. Esta falta de investimento pode condicionar a disponibilidade de indicadores de desempenho que estas empresas têm ao seu dispor e, conseqüentemente, dificultar o desenvolvimento de um BSC (Rompho, 2011).

Apesar das dificuldades encontradas, existe evidência na literatura que demonstra que a implementação do BSC em PME's é possível e pode trazer benefícios para estas empresas, todavia os benefícios potenciais desta ferramenta podem diferir dos apresentados por grandes empresas (Andersen et al., 2001; Kaplan & Norton, 2001, p. 369). Segundo Andersen et al. (2001) os benefícios em grandes empresas por norma estão mais relacionados com a comunicação da estratégia, enquanto que nas PME's por norma verifica-se ganhos em termos de descrição da estratégia e no desenvolvimento e implementação de processos de gestão estratégica mais eficientes. Malagueño et al. (2018) num inquérito conduzido a 201 PME's espanholas, verificou que os ganhos de eficiência obtidos com adoção do BSC, levaram a melhores resultados financeiros e ao desenvolvimento de capacidades organizacionais que estimularam a sua área de inovação. Num inquérito conduzido por Costantini et al. (2020) a um conjunto de empresas da região do Norte de Itália, verificou que as empresas que utilizavam o BSC apontaram como benefícios da sua utilização o desenvolvimento de estratégias e objetivos a curto e longo prazo de forma mais eficaz, o melhoramento de processos internos, a comunicação da performance da empresa a toda organização, entre outros. Estas evidências ajudam a demonstrar que o BSC pode ser tão benéfico para grandes empresas como para PME's, mas importa perceber

“que não existe um BSC que sirva para todos, e que os BSC's devem ser usados e implementados para simular o pensamento acerca de indicadores relativos aos fatores críticos de sucesso de cada negócio...” (Basuony, 2014, p. 5).

2.3 CONTEXTO PORTUGUÊS

Em Portugal, as PME's assumem um papel especialmente importante na economia do país, tanto em termos de formação de riqueza como de empregabilidade. De acordo com dados retirados do relatório do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021), cerca 99,9% do tecido empresarial português é constituído por PME's, sendo que estas empregam 78,6% do total de pessoal ao serviço e o seu contributo para o Valor Acrescentado Bruto representa mais de 60% do total nacional. Infelizmente, ao analisar a literatura portuguesa verifica-se um baixo nível de utilização do BSC na generalidade das empresas portuguesas, especialmente em PME's, uma tendência semelhante à encontrada em outros países conforme já foi referido anteriormente.

Quesado e Rodrigues (2009) num estudo conduzido a um conjunto de grandes empresas portuguesas verificou que 44% dessas empresas conheciam o BSC, mas apenas 18% já tinham implementado esta ferramenta. Mais tarde, Quesado et al. (2014) num estudo desenvolvido com uma amostra mais abrangente verifica a mesma tendência e Machado (2013) num estudo dirigido a conjunto de PME's verificou que embora o BSC seja a ferramenta de avaliação de performance mais utilizada, apenas 5% das empresas analisadas utilizava este tipo de ferramentas. Nestes estudos foram analisadas várias características das empresas e dos seus colaboradores para procurar relações estatisticamente relevantes que pudessem explicar os níveis de utilização do BSC encontrados. Esta análise revelou que a característica com mais peso era a dimensão, na medida em que as empresas de maior dimensão demonstravam conhecer melhor a ferramenta comparativamente com as de menor dimensão.

No estudo de Quesado e Rodrigues (2009) foram apresentados pelas empresas várias razões para justificarem a não utilização do BSC, nomeadamente, a falta de enquadramento da ferramenta com a cultura e missão da empresa, os custos de implementação demasiado elevados, o consumo excessivo de tempo, a dificuldade em definir a estratégia em termos tão claros quanto o necessário para construir o BSC, entre outras. Estas razões vão de encontro às limitações identificadas anteriormente na literatura que são frequentes em empresas desta dimensão, isto é, PME's limitadas em termos de recursos humanos e financeiros, com uma cultura focada no investimento no curto prazo e sem um planeamento estratégico adequado.

Pires e Barreira (2012) no estudo que desenvolveram acerca da implementação de um BSC numa PME, verificaram que as principais limitações ao desenvolvimento do BSC eram o foco da empresa nos resultados imediatos e a departamentalização de funções mal definida, que levava à implementação de práticas de gestão que assentavam principalmente no improvisado a curto prazo. Para além disso, foi um processo bastante oneroso porque exigiu a implementação de um sistema de produção de informação que permitisse sustentar o modelo do BSC. Contudo, a implementação do BSC motivou a empresa a comprometer-se com a sua missão e visão, e ajudou a empresa a compreender a importância do planeamento estratégico a médio e longo prazo, na medida em que nem todos os investimentos que a empresa efetua geram retornos imediatos e existem tendências que podem ser corrigidas atempadamente com o planeamento adequado.

Gomes e Saraiva (2019) num estudo desenvolvido através da análise do modelo BSC implementado por uma PME portuguesa do setor têxtil, verificaram que a ferramenta ajudou a empresa a traduzir a sua estratégia em ações concretas, facilitando o trabalho dos colaboradores na interpretação da estratégia e na perceção do impacto que as suas ações têm na mesma. Esta perceção serviu como fator motivador para obtenção de melhores resultados, uma vez que o processo de responsabilização dos colaboradores tornou-se mais fácil. Embora tenham sido sentidas dificuldades durante o processo de implementação do BSC derivadas da reduzida dimensão dos recursos humanos da empresa, esta ferramenta foi desenvolvida com sucesso e contribuiu para melhorar a organização interna e a otimização de recursos da empresa.

Portanto, o BSC é uma ferramenta que pode ajudar as empresas atingir melhores resultados, mas muitas empresas desconhecem a sua existência e os possíveis benefícios que esta pode providenciar (Machado, 2013; Quesado & Rodrigues, 2009). Segundo Saraiva & Alves (2013) a utilização da ferramenta em Portugal, apesar de ainda ser baixa, tem vindo a crescer nos últimos anos e o principal condutor desta evolução tem sido o meio académico. A formação de nível superior tem providenciado a vários administradores de empresas a primeira oportunidade de entrarem em contacto com o BSC e foi graças a trabalhos académicos que muitas empresas desenvolveram e implementaram pela primeira vez um BSC. Isto demonstra que é importante acrescentar evidência sobre esta metodologia, pois é através destes estudos que pode ser demonstrado às empresas que esta ferramenta constitui uma verdadeira mais

valia e que com os devidos ajustes pode ser uma ferramenta que está ao alcance de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho.

3 RELATÓRIO DE ATIVIDADES

3.1 ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3.1.1 APRESENTAÇÃO DA CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA

O estágio foi realizado na Calçado JPR, Unipessoal Lda, que é uma empresa revendedora de calçado adulto, para ambos os géneros. O negócio da empresa passa pela compra de sapatos a fabricantes e respetiva venda a pequenos e grandes retalhistas, bem como outros revendedores. Está localizada em Felgueiras e vende para vários pontos de Portugal, assim como para outros países.

Tabela 3 – Ficha técnica da Calçado JPR, Unipessoal Lda.

ENTIDADE	CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA
Forma Jurídica	Sociedade Unipessoal por quotas
CAE principal	46422 - Comércio por grosso do calçado
Sede	Vieira do Souto, n.º 70, 4610-267 Felgueiras
Capital Social	10.000€ (dez mil euros)

Fonte: Elaboração própria.

3.1.2 BREVE HISTÓRIA DA CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA

A empresa situada em Felgueiras, deparou-se com alguns obstáculos e sofreu várias alterações ao longo dos anos. Foi criada em nome individual em 1997, sendo inicialmente denominada por Calçado P&R, um armazém de revenda de calçado masculino da marca *Raly Shoes*, sob direção de um gerente, José Ribeiro, e com a colaboração da sua esposa. Em 2002, após um acordo com o seu principal fornecedor, foi criada uma nova marca, a *Walker Flex*, ficando estipulado nesse acordo que a Calçado P&R ficava com os direitos exclusivos de venda em território nacional e esse fornecedor com os direitos sobre a venda desses artigos para território internacional. Com estímulo desta nova marca as vendas cresceram, a carteira de clientes expandiu-se por todas as zonas do país, desde pequenas sapatarias até grandes

cadeias de sapatarias e, conseqüentemente, a empresa sentiu a necessidade de expandir o seu alcance.

Em 2015, a Calçado P&R começou a comercializar a marca *Walker Flex* no mercado internacional, tendo por base um acordo criado com o seu principal fornecedor que estipulava que a Calçado P&R, podia comercializar para clientes em território internacional, desde que não interferisse com os do seu fornecedor. Assim, começou a vender a marca *Walker Flex* para algumas grandes cadeias de sapatarias espanholas e mais tarde começou a comercializar para o Canadá. Após este passo o gerente achou que estava na altura de uma mudança, e em 2017 foi encerrada a empresa Calçado P&R e foi criada uma empresa sobe forma jurídica de sociedade unipessoal por quotas, Calçado JPR, Unipessoal Lda. O core business manteve-se e deu início á sua atividade com um capital social de 10 000 euros.

Atualmente, a empresa expandiu o seu leque de marcas e começou a acolher propostas de outras fábricas de calçado para vender os seus artigos. O catálogo da empresa passou acolher calçado feminino e está a fazer uso dos contactos adquiridos ao longo dos anos através da comercialização da marca *Walker Flex*, para começar a comercializar novos artigos.

3.2 ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO

O estágio curricular na Calçado JPR, Unipessoal Lda teve início a 25 de setembro de 2020 e terminou a 25 de março de 2021, com um horário de cinco dias por semana, das 09h00 às 18h30, respeitando os descansos diário e semanal, feriados, segurança e higiene e saúde no trabalho aplicável à generalidade dos trabalhadores da empresa. No total, este estágio teve a duração de 687 horas, sendo que estas dizem apenas respeito às horas de trabalho desenvolvido junto do Contabilista Certificado no gabinete de contabilidade Council-Consultoria e Serviços, Lda, uma vez que não foram aqui contabilizadas as restantes horas passadas na empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda.

O estágio foi realizado com o principal objetivo de dar cumprimento aos requisitos do artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais (RIEEP) da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) e apresentar uma proposta para a Calçado JPR, Unipessoal

Lda de um *Balanced Scorecard* (BSC), com os respetivos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas, acompanhado de um mapa estratégico.

Como já foi dito anteriormente, José da Silva Ribeiro (Gerente) optou em 2017 por alterar a forma jurídica da sua empresa de nome individual para sociedade unipessoal por quotas, passando a designar-se Calçado JPR, Unipessoal Lda. Conforme estipula o artigo 123º, nº1 do Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (CIRC), esta mudança obrigou o gerente adotar o regime de contabilidade organizada, o que exigiu a subcontratação dos serviços de um gabinete de contabilidade, Council – Consultoria e Serviços, Lda, para o tratamento do processo contabilístico da empresa.

Durante o estágio foram realizadas várias tarefas, sob a supervisão do Contabilista Certificado Dr. Aníbal Carvalho, com vista obtenção do máximo de conhecimentos sobre a profissão de Contabilista Certificado e de forma a pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos na parte escolar do mestrado. De um modo geral, foi feita a organização e o arquivo de documentos, realização de práticas de controlo interno, o apuramento de contribuições e impostos, o encerramento de contas e preparação de informação contabilística para relatórios e análises de gestão, a supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários e o encerramento de contas, e a preparação das demonstrações financeiras e restantes documentos que compõem o dossier fiscal.

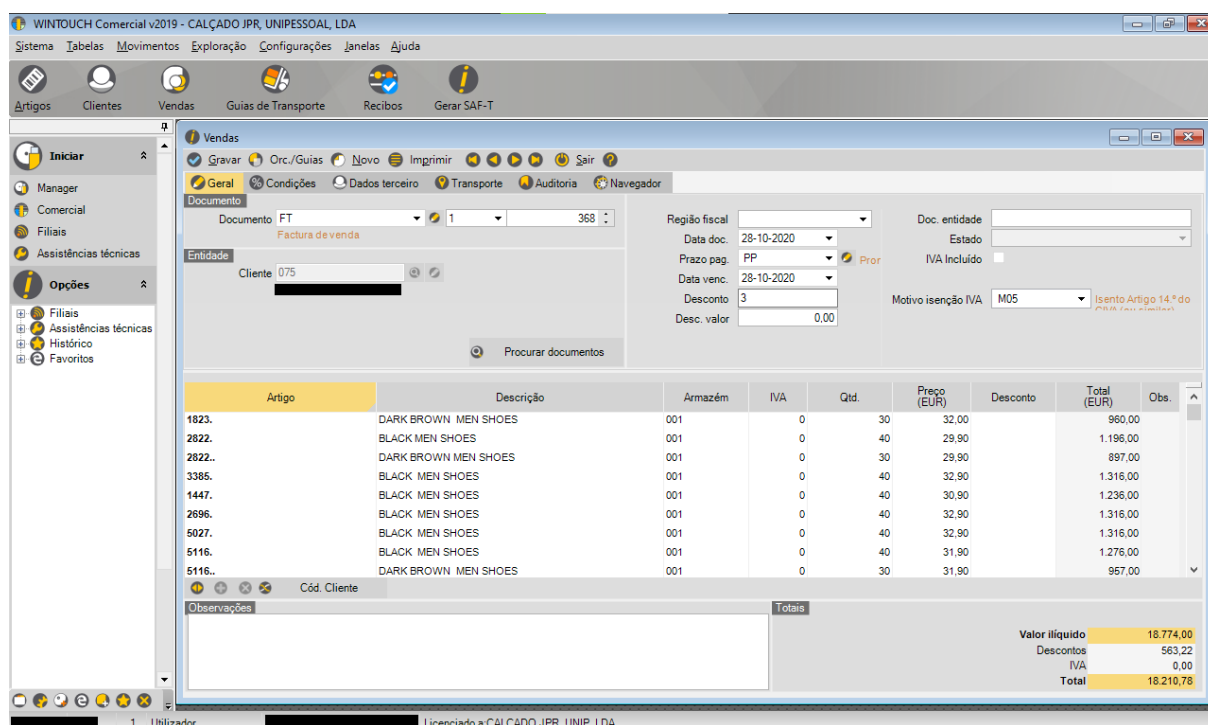
3.2.1 TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

3.2.1.1 RECEÇÃO E ARQUIVO

O processo contabilístico é constituído por diversas etapas cujo aproveitamento depende principalmente do correto tratamento e interpretação dos documentos contabilísticos. Neste caso, este processo tem início na empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda através da emissão de faturas aos seus clientes e pela receção das faturas dos fornecedores e outros prestadores de serviços.

A emissão de faturas a clientes é feita com recurso ao software *Wintouch Comercial*, o qual está equipado com uma base de dados dos artigos comercializados pela empresa e dos detalhes de todos os seus clientes, que vão sendo atualizadas pelo gerente. Este é um software certificado pela Autoridade Tributária e Aduaneira (ATA), e permite à empresa emitir todos os documentos necessários à sua atividade tais como faturas, notas de crédito, recibos, entres outros documentos. Na Figura 10 podemos ver a interface do programa no momento da emissão de uma fatura de venda.

Figura 10 – Emissão de uma fatura de venda



Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Primeiro é selecionado o cliente na base de dados ou no caso de se tratar de um novo cliente é criada uma ficha de cliente no programa com todas as suas informações. De seguida, são retirados os dados da nota de encomenda e são inseridos os artigos e quantidades requisitadas pelo cliente. No fim é selecionada a taxa de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) aplicável à transação, é emitida a fatura e tirada uma impressão em triplicado, o original para o cliente no momento da entrega da mercadoria, o duplicado para o gabinete de contabilidade e o triplicado para o arquivo interno.

As faturas de fornecedores e outros prestadores de serviços são recebidas através do email, correio ou no momento da compra e são armazenadas juntamente com as faturas de vendas, recibos, comprovativos bancários e outros documentos numa capa para que no final de cada mês possa ser entregue ao gabinete de contabilidade. Esta periodicidade de entrega justifica-se pela necessidade de cumprir determinados compromissos declarativos, nomeadamente, o envio do ficheiro SAF-T e a entrega das declarações periódicas do IVA, mas também para permitir a realização de um registo fiável da atividade da empresa que possa proporcionar-lhe informação em tempo útil para o processo de tomada de decisão.

Na Council – Consultoria e Serviços, Lda todas as faturas rececionadas são analisadas quanto ao cumprimento dos requisitos do artigo 36º, nº5, a) e seguintes do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA), particularmente as faturas são verificadas quanto à presença de data e numeração sequencial da fatura, o nome do cliente e do fornecedor, Número de Identificação Fiscal (NIF) do cliente e do fornecedor, taxa aplicável de IVA, descrição dos bens ou dos serviços prestados, entre outros elementos.

No caso de se verificar que alguma das faturas não cumpre com os requisitos estipulados, é enviado um email ao cliente ou ao fornecedor com toda a informação da fatura para que este possa efetuar a sua retificação. Por exemplo, na Figura 11 temos uma fatura de uma prestação de serviços feita à Calçado JPR, Unipessoal Lda que foi entregue no gabinete de contabilidade e não tinha sido emitida com a informação correta da empresa. Assim, foi solicitada a anulação da fatura e a emissão de uma nova que foi depois agrafada à antiga e lançada no sistema.

Figura 11 – Fatura com dados incorretos

Original
Factura FA 2020/9142

V.N. Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data
		EUR	1,00	2020-06-30

Desc. Cl.	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento	Total do Documento
0,00	0,00	2020-07-30	Factura 30 dias	51,39

Descrição	Qtd.	Un.	Desc.	F	T	C	S	C	Iva	Valor
14121547-18-06-2020-2vel43,70Kgs-Fema 71	1,00	UN	0,00	47,42	3,32	0,65	0,00	0,00	0,00	51,39

Quadro Resumo de Impostos				Mercadorias/Serviços	
Taxa/Valor	Incid./Qtd.	Total	Monte	Iva	Valor
Iva (0,00)	(09)	51,39	0,00	Isento Artigo 14º do CIVA (ou similar)	51,39
				Portes	0,00
				Outros Serviços	0,00
				Adiantamentos	0,00
				IEC/Outros Contribuições	0,00
				Iva	0,00
				Acerto	0,00

Total (EUR) 51.39

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Após uma cuidada análise de todos os documentos recebidos, estes são organizados cronologicamente nas pastas dos **diários** correspondentes, por ordem crescente de data. O **diário** trata-se do registo cronológico de toda a documentação da empresa e podem existir vários diários para determinadas categorias de documentos. O número adequado de diários deve ser definido de acordo com a atividade de cada empresa e fluxo documental que gera. No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda existem 4 diários, nomeadamente:

- **Vendas** – onde são colocadas faturas de vendas e notas de crédito a clientes.
- **Compras** – onde são colocadas faturas das compras de mercadorias, de gastos da empresa e outro tipo de despesas.
- **Diversos** – onde são colocados todos os documentos relativos ao processamento de salário dos colaboradores, impostos e comprovativos bancários.
- **Caixa** – onde são colocados todos os documentos cujo pagamento ou recebimento tenha gerado movimentos de dinheiro em caixa.

Os documentos são divididos através dos diários mensais e agrupados em pastas por trimestre durante um período de dez anos. Este método organizacional da documentação contabilística é exigido pelo artigo 52º do CIVA e por isso torna-se necessário manter um registo fiável e organizado da atividade da empresa, uma vez que esta poderá ser alvo de uma fiscalização

por parte da ATA. Após a organização de toda a documentação avançamos para o lançamento contabilístico de todos os documentos.

3.2.1.2 CLASSIFICAÇÃO E LANÇAMENTOS CONTABILÍSTICOS

A Council – Consultoria e Serviços, Lda utiliza o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), aprovado pelo Decreto-Lei nº158/2009 de 13 de julho, como ferramenta de tratamento contabilístico e o *SAGE for Accountants* como software contabilístico.

Numa primeira fase é feito a classificação contabilística na própria fatura a caneta vermelha, para que fique registado em cada documento as contas dos movimentos contabilísticos. Este registo é feito com o auxílio do plano de contas da empresa e tendo em conta o seu enquadramento em termos de IVA e Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC). Para executar esta tarefa foi necessário relembrar os conhecimentos adquiridos na licenciatura e pós-graduação, bem como a assistência do Dr. Aníbal Carvalho no lançamento de determinados documentos.

Por exemplo, na Figura 12 temos um recibo do seguro do veículo da empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda. Neste caso a fatura compreende o período de 06/07/2020 a 05/01/2021 e por esta razão existe uma parte desse custo que deve ser diferida para o ano seguinte. Deste modo, é feito o cálculo deste custo através de um modelo Excel concebido para o efeito, determinando o custo diário do seguro durante esse período para descobrir o custo a diferir para o próximo ano. Uma vez determinado o custo a diferir, esse modelo é guardado no dossier digital da empresa e impresso para juntar no diário físico com a fatura. Tendo determinado o valor a diferir debita-se a conta “281X – Gastos a reconhecer” por esse valor, a conta “6263X – Seguro Veículo X” pelo valor restante e credita-se a conta “2211X - Fornecedor X” pelo valor total. Quando o pagamento for executado, debita-se a conta “2211X-Fornecedor X” e credita-se a conta “12X – Banco X”. No ano 2021 é feito a contabilização do gasto, isto é, debita-se a conta “6263X – Seguro Veículo X” e credita-se conta “281X – Gastos a Reconhecer”.

Figura 12 – Recibo seguro automóvel

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1888

AVISO RECIBO Nº 5111988675

6263011 - 236,61
2811 - 5,41
121 - 242,02

FM 2020-07-06

Estimado Cliente,

Informamos que se encontra a pagamento o prémio referido neste aviso, que poderá ser efectuado junto da entidade abaixo indicada ou utilizando uma das formas que lhe indicamos no verso.
Se optar pagar por cheque deverá passar o mesmo À ORDEM de FIDELIDADE - COMPANHIA DE SEGUROS, S.A.

Data Vencimento de Prémio: 2020-07-06

A falta de pagamento do prémio, nos termos da legislação em vigor, determina a cessação do contrato na data acima mencionada.

RAMO / PRODUTO Liber 30 Empresas	PRÉMIO COMERCIAL	211,11
RISCO / OBJECTO SEGURO - OUTRAS REFERÊNCIAS	FOA (*)	4,36
	FOA-PR (*)	0,41
APÓLICE	CV / SNE / FAT	1,75
DATA DE EMISSÃO 2020-05-17	INEM	5,30
DATA DO AVISO 2020-05-18	SELD	19,99
CLIENTE	VALOR A PAGAR	242,02
PERÍODO DO RECIBO 2020-07-06 a 2021-01-05	VIA banco (n.º 26 de Art.º 4.º de Chaz)	MOESA, EUR

FOA: 1,2% sobre os prémios comerciais processados. Inquérito de sinistro e análises, de seguro directo, da cobertura obrigatória do seguro de responsabilidade civil automóvel.
FOA-PR: 0,21% sobre os prémios comerciais processados. Inquérito de sinistro e análises, de seguro directo da modalidade e dos danos incluídos sob a denominação de Seguro Automóvel.

Local de Pagamento: [Redacted]

Pelo Segurador, [Signature]

Fidelidade - Companhia de Seguros, S.A. - N.º C.ª Matrícula 500 919 090, no C.ª de Lisboa
Rua Largo do Café, 35 1415-101 Lisboa Portugal - Capital Social 4 457 300 000
N.º de Registo em Lisboa: 1 002 20 20 89 - 1 - www.fidelidade.pt
Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 9h às 23h e Sábado das 9h às 20h.

ESTE DOCUMENTO NÃO SERVE DE FATURA
Válido como Certificado Provisório, por um período máximo de 30 dias a contar do início do Período do Recibo indicado, se acompanhado do respetivo comprovativo de pagamento.

FIDELIDADE

TALÃO DE CONTROLO

Cliente 0008461568 Cliente CTT 641
Pagamento por MULTIBANCO

ENTIDADE REFERÊNCIA MONTANTE

RAMO	APÓLICE	RECIBO
AURICE		
PAGAVEL NOS CTT ATÉ	PERÍODO DO RECIBO	VALOR A PAGAR
2020-07-06	2020-07-06 a 2021-01-05	242,02

RESERVADO A LEITURA ÓPTICA - NÃO COBRAR - NÃO ESCREVER - NÃO CARRIMAR - NÃO AGRAFAR

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Após terminada a classificação contabilística dos documentos é feito o seu lançamento no software *SAGE for Accountants*, conforme podemos ver na Figura 13. Primeiro temos de seleccionar o diário adequado para o documento e registar a caneta vermelha no canto superior direito o número interno que lhe é atribuído automaticamente pelo sistema, conforme já vimos na Figura 12. De seguida, devemos indicar a data do lançamento, a data do documento, incluir uma pequena descrição do documento para facilitar sua identificação no extrato do diário, indicar que tipo de documento se trata (Ex.: Fatura, Recibo, ...), inserir o nº do documento (Ex.: Recibo 5111988675) e o NIF da entidade. Por último inserimos as contas dos movimentos contabilísticos do documento e os respetivos valores, e é feito o lançamento. No final do lançamento de todos os documentos do mês, são impressos os extratos de todos os diários e são colocados junto com o resto dos documentos na respetiva capa.

Figura 13 – Lançamento contabilístico no software SAGE for Accountants

The screenshot shows the 'Lançamento' (Journal Entry) window in SAGE for Accountants. The window title is 'Lançamento'. The header shows the user 'filipe' and the accounting balance 'Total débito 242,02' and 'Total crédito 242,02'. The entry details include:

- Data de lançamento: 31/07/2020
- Nº Mês: 7
- Tipo de lançamento: Diversos
- Data do documento: 08/07/2020
- Descrição: Pag. Seguro

 The main table lists the following entries:

Nº Inicial	Data documento	Tipo documento	Nº documento	C.	Conta	Gravar descrição (Alt-M)	Valor a débito	Valor a crédito	Descrição lançamento	Mês reconciliação
1	08-07-2020	13	Recibo (Compra)	5111988675	G	6263011	Matricula	236,61		---
2	08-07-2020	13	Recibo (Compra)		G	28111	Automóveis	5,41		---
3	08-07-2020	13	Recibo (Compra)		G	121	Banco BPI		242,02	---

 At the bottom, the 'Saldo da conta' is shown as 'Banco BPI' with a description 'Banco BPI'. Buttons for 'Confirmar', 'Assistente digital', 'Imprimir', 'Copiar lançamento', 'Novo', 'Anular', and 'Sair' are visible at the bottom right.

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

3.2.2 MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO

A profissão de Contabilista Certificado é sujeita a um elevado grau de responsabilidade e um dos seus principais deveres, segundo o artigo 10º, nº 1, b) do Estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados (EOCC), passa por “assumir a responsabilidade pela regularidade técnica, nas áreas contabilística e fiscal” das empresas que representa. Portanto, os erros que o contabilista comete no exercício das suas funções podem ter efeitos muito graves na situação de determinada empresa e por isso o contabilista deve adotar medidas de controlo interno adicionais para garantir que executa as suas tarefas corretamente.

A *International Standard on Auditing (ISA) 315* emitida pela organização *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*, define o controlo interno como:

“O processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.”

Podemos entender o controlo interno como um processo que permite ao Contabilista Certificado, através de um conjunto de medidas, obter uma maior segurança acerca das

atividades do procedimento contabilístico de determinada empresa. Existem várias medidas que podem ser adotadas, mas todas tem o mesmo objetivo, supervisionar as tarefas executadas ao longo da atividade da empresa e assegurar a concretização dos objetivos definidos.

Este processo é de extrema importância porque permite ao contabilista identificar determinados erros e corrigi-los atempadamente de forma evitar problemas maiores de natureza fiscal ou contabilística.

3.2.2.1 CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

A conciliação bancária é uma medida de controlo interno que permite ao contabilista comparar o saldo da conta do banco na contabilidade com o saldo do extrato bancário. Esta comparação visa assegurar que não existe diferença entre os dois saldos através da análise dos movimentos contabilísticos e dos movimentos no extrato bancário para identificar valores em falta no banco ou na contabilidade. Este processo é repetido no final de cada mês após a realização dos lançamentos contabilísticos do respetivo mês no software *SAGE for Accountants*.

Esta medida de controlo interno é feita com recurso a um modelo Excel concebido para o efeito, conforme podemos ver na Figura 14, e com o extrato dos movimentos contabilísticos da conta “12X – Depósitos à ordem” que é extraído do software *SAGE for Accountants*. No modelo Excel devemos indicar o nome do Banco e o número de conta, a respetiva classificação contabilística, o nome da empresa, o ano, o mês, o saldo final presente no extrato bancário e o saldo final presente na contabilidade.

Ocasionalmente, são contactados os departamentos de contabilidade dos respetivos clientes/fornecedores no caso de existir alguma irregularidade. A correção deste tipo de irregularidades entre empresas é importante pois estes valores podem ter de ser comunicados aos organismos regulatórios competentes através da Informação Empresarial Simplificada (IES). Esta obrigação existe para os clientes/fornecedores cujo valor de transações comerciais, nesse ano, igualem ou excedam os 25 000 euros e por isso devem constar no Anexo O e P, respetivamente, da IES.

3.2.2.3 MAPA DE EXPLORAÇÃO DE GASTOS E RENDIMENTOS

O Mapa de exploração de gastos e rendimentos é um mapa constituído por todas as contas da classe 6 – “Gastos” e a classe 7 – “Rendimentos”, e é extraído do software *SAGE for Accountants* numa base trimestral para que possa ser apresentado à empresa a evolução das contas ao longo do ano e para que esta possa utilizar essas informações para ajustar a sua estratégia e executar ações corretivas atempadamente.

3.2.3 OBRIGAÇÕES RELACIONADAS COM O PESSOAL

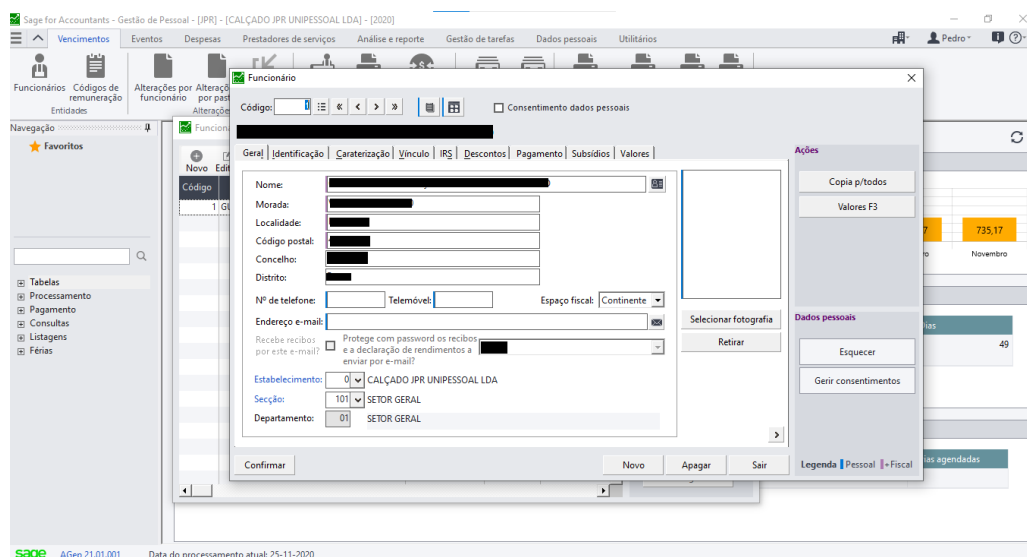
3.2.3.1 PROCESSAMENTO DE SALÁRIOS

O processamento de salários é um procedimento feito numa frequência mensal pela contabilidade de todas as empresas que tenham colaboradores, que pode ser efetuado pela própria empresa ou pelo Contabilista Certificado da empresa. Embora possa parecer um procedimento simples que apenas consiste na determinação da quantia a receber pelos colaboradores e órgãos sociais da empresa, é um procedimento sujeito a diversas obrigações contabilísticas e fiscais que devem ser respeitadas.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, o Contabilista Certificado da empresa, Dr. Aníbal Carvalho, é o responsável pelo processamento do salário do único colaborador da empresa. Este procedimento é feito com recurso ao módulo de Gestão de Pessoal do software *SAGE for Accountants*. Neste módulo é possível armazenar todas as informações que a empresa tem acerca do colaborador na sua ficha, nomeadamente, nome, morada fiscal, número do cartão

de cidadão, NIF, estado civil, número de dependentes, categoria profissional, grau de escolaridade, profissão, duração do contrato, montante de vencimento, regime de contribuições para a segurança social, entre outros conforme podemos ver na Figura 15.

Figura 15 – Ficha de colaborador



Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Após inseridas todas as informações acerca do colaborador, é necessário inserir as informações acerca da sua atividade como faltas, dias de férias, baixas médicas, licenças de paternidade, ajudas de custo ou outras situações que possam influenciar o seu vencimento. Estas informações são fornecidas pela empresa via email ou através da entrega da documentação no escritório.

Por último, o software *SAGE for Accountants* utiliza toda informação introduzida para gerar os recibos de vencimento e respetivos mapas de férias do colaborador da empresa de forma automática. Neste recibo vem discriminado os dados da empresa e do colaborador, bem como o valor da remuneração base, a contribuição para a segurança social, subsídio de alimentação, entre outros pormenores conforme podemos ver na Figura 16. Estes documentos são enviados para o email da empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda para que esta possa proceder ao pagamento e à recolha da assinatura do colaborador no recibo de vencimento, que mais tarde deverá submeter para o gabinete de contabilidade para arquivo.

Figura 16 – Recibo de Vencimento

CALÇADO JPR UNIPessoal LDA				Recibo de remunerações				
VIELA DO SOUTO FELGUEIRAS 4610-267 FELGUEIRAS Contribuinte: 514213590				Original [Redacted]				
Categ.Profissional: [Redacted]		Cód.Func.: 1		Retrib.mensal: 635,00 Val.Horário: 3,66		Dezembro		
NºId.Seg.Social: [Redacted]				Local de Pagamento: Sede		Data: 25-12-2020		
NºContribuinte:				Meio de Pagamento: Numerário		Número: 12		
Seguradora: Seguradora				N.I.B.: 0000.0000.000000000000.00				
ABONOS				DESCONTOS				
Descrição	Unid.	Val.Unit.	%IRS	Valor	Descrição	Incidência	Valor	
001 - Vencimento	30,00 D	21,17		635,00	301 - Seg.Social	11,00%	69,85	
005 - Sub.Alimentação	20,00 D	4,77		95,40				
TOTAL DOS ABONOS				730,40	TOTAL DOS DESCONTOS			
Recebi					TOTAL DO RECIBO EM EUROS			
					660,55			

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

É de referir que no momento de criação do recibo de vencimento, o software *SAGE for Accountants* faz o lançamento contabilístico do processamento do salário do colaborador de forma automática. Contudo, durante o meu estágio tive oportunidade de efetuar de forma manual o lançamento do processamento salarial. Comecei por debitar uma subconta da “632X – Remunerações do pessoal” pelo valor da remuneração do colaborador, uma subconta da “632X - Remunerações do pessoal” pelo valor do subsídio de alimentação, uma subconta da “635X – Encargos sobre remunerações” pelos 23,75% de encargos com a Segurança Social, uma subconta da “635X – Encargos sobre remunerações” pelo valor a pagar para o Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho e a conta “4141X – Participações de capital” pelo valor a pagar para o Fundo de Compensação do Trabalho. Por outro, creditei a conta “2312X – Remunerações a pagar do Pessoal” pelo valor do vencimento líquido do colaborador, a conta “248X – Outras tributações” pelo valor do Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) mais o valor do Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) e a conta “245X – Contribuições para a Segurança Social” pelo valor da Taxa Social Única, isto é, 34,75% do valor base do vencimento do colaborador. Por último, após feito o pagamento é lançado o valor do

vencimento líquido a débito na conta “2312X – Remunerações a pagar do Pessoal” e a crédito na conta “12X – Bancos” ou “11X – Caixa”.

3.2.3.2 SEGURANÇA SOCIAL

O montante descontado pelas empresas e pelos colaboradores para a Segurança Social determina-se através da Taxa Social Única (TSU), que é aplicada diretamente à remuneração ilíquida do colaborador. Esta taxa encontra-se dividida em duas partes, a parte que fica a cargo da empresa, 23,75%, e a parte que fica a cargo do colaborador, 11%, fazendo um total de 34,75% que deverá ser aplicado sobre a remuneração ilíquida do colaborador e entregue à Segurança Social. Convém referir que ambas as taxas podem ser diferentes, por exemplo quando a empresa contrata jovens à procura do primeiro emprego, ou podem não ser aplicadas por força de uma isenção, por exemplo quando as empresas contratam desempregados de longa duração.


Após o processamento dos salários, as empresas devem submeter a Declaração Mensal das Remunerações (DMR) na Segurança Social Direta até ao dia 10 do mês seguinte aquele a que diz respeito. Esta declaração deve indicar o valor da remuneração sujeita a incidência de contribuições, os tempos de trabalho e a taxa contributiva aplicável de cada trabalhador ao serviço da empresa.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, é-lhe aplicável a TSU de 34,75%, 23,75% a si e 11% à sua única colaboradora. No gabinete de contabilidade após feito o processamento salarial é retirado do *SAGE for Accountants* a DMR que é submetida no programa da Segurança Social Direta. Posteriormente, vai-se ao site da Segurança Social Direta verificar se o documento entregue foi validado. Se não tiver sido validado, temos de retificar e enviar novamente. Se foi validado, prossegue-se para o separador “Posição Atual”, “Valores a pagar”, “Contribuições Correntes”, “Consultar valores a pagar e emitir documentos de pagamento”, e emite-se a guia de pagamento.

A guia de pagamento é enviada para a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda e é paga pelo gerente. Após o pagamento, é agrafado o comprovativo bancário à guia de pagamento que mais tarde é enviado para o gabinete de contabilidade. A contabilização desta operação é feita aquando do processamento salarial, como já referi no subcapítulo 3.2.3.1. Logo que é

recebido a guia de pagamento e o comprovativo bancário atestar o seu pagamento, é feito o lançamento no software contabilístico do pagamento das contribuições para a Segurança Social, nomeadamente, o débito da conta “245X – Contribuições para a Segurança Social” e o crédito da conta “12X – Bancos” pelo valor resultante da aplicação dos 34,75% sobre a remuneração ilíquida do colaborador.

Figura 17 – Comprovativo Segurança Social



SEGURANÇA SOCIAL

ENTREGA DE DECLARAÇÃO DE REMUNERAÇÕES EM SUPORTE DIGITAL

Código dos Regimes Contributivos (CRC), aprovado pela Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro e Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011, de 3 de janeiro, nas suas redações atuais	
Data de entrega	2021-01-07
Data de registo	2021/01/07 18:31
Identificador DR	[REDAZIDA]
Estado DR	ACEITE

EXTRATO DE RESUMO


N.º DE IDENTIFICAÇÃO DE SEGURANÇA SOCIAL	
[REDAZIDA]	
NOME	CALÇADO JPR, UNIPessoal LDA
N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	514213590

Estabelecimento	Ano/Mês de Referência	Taxa	Total de Remunerações	Total de Contribuições
1	2020-12	34,75 %	€ 635,00	€ 220,66
Total de Remunerações/Contribuições			€ 635,00	€ 220,66

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Figura 18 – Guia de Pagamento Segurança Social

1200013



SEGURANÇA SOCIAL

DOCUMENTO DE PAGAMENTO

Número do documento	Data de emissão	Data de validade
[REDACTED]	2020-12-16	2020-12-18
Nome CALÇADO JPR, UNIPessoal LDA		
Número de Identificação da Segurança Social (NISS) [REDACTED]		
Número de Identificação Fiscal (NIF) 514213590		
		Valor a pagar 220,66 €

Referência(s) para pagamento

 Pagamento por Multibanco

Entidade 21056

Referência 219478058

Montante 220,66 €

Pagamento nas Tesourarias da Segurança Social

Nº Documento [REDACTED]

NISS [REDACTED]

Montante 220,66 €

Forma(s) de pagamento

O pagamento nas Tesourarias da Segurança Social pode ser efetuado:

- em numerário, se o valor não ultrapassar 150 euros;
- com cartão multibanco;
- em cheque. O(s) cheque(s) deve(m) ser emitido(s) à ordem:
 - do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (caso o pagamento ocorra numa tesouraria do Continente);
 - do Instituto de Segurança Social da Madeira, IP-RAM (caso o pagamento ocorra numa tesouraria da Região Autónoma da Madeira);
 - do Instituto da Segurança Social dos Açores, IPRA (caso o pagamento ocorra numa tesouraria da Região Autónoma dos Açores);

Apenas são admitidos cheques visados, bancários ou emitidos pela Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP, EPE. No verso do(s) cheque(s) deverá indicar o Número de Identificação da Segurança Social (NISS).

Decreto n.º 15283/2012, de 22 de Novembro

2451 - 220,66

121 - 220,66

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

3.2.3.3 RETENÇÕES NA FONTE E DECLARAÇÃO MENSAL DE REMUNERAÇÕES

A Retenção na Fonte é um mecanismo do sistema fiscal português previsto no artigo 20º da Lei Geral Tributária (LGT), segundo o qual as entidades empregadoras encontram-se obrigadas a retirar do vencimento dos trabalhadores dependentes, por exemplo, a parte que está sujeita a impostos e entregá-la diretamente ao Estado.

A Retenção na Fonte é determinada através da aplicação mensal de uma taxa que incide sobre o vencimento dos trabalhadores, que varia consoante o ordenado bruto do trabalhador, a situação do seu agregado familiar e o número de membros do seu agregado familiar que

aufere rendimentos. Esta taxa é definida anualmente no âmbito do Orçamento de Estado através das chamadas Tabelas de Retenção na Fonte, que são disponibilizadas no Portal das Finanças.

Neste âmbito, para que o Estado tenha conhecimento de todas as informações relativas aos vencimentos dos trabalhadores, as empresas são obrigadas a entregar à Segurança Social e à ATA a DMR. De acordo com a Portaria nº 88-A/2020 de 6 abril,

“A declaração mensal de remunerações (AT) destina-se a declarar os rendimentos do trabalho dependente (categoria A) auferidos por sujeitos passivos residentes em território português, incluindo os rendimentos dispensados de retenção na fonte, os rendimentos isentos e ainda os excluídos nos termos dos artigos 2.º, 2.º-A e 12.º do Código do IRS, desde que pagos ou colocados à disposição do seu titular. Devem ainda ser declaradas as retenções de IRS, as contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e subsistemas legais de saúde e ainda as quotizações sindicais.”

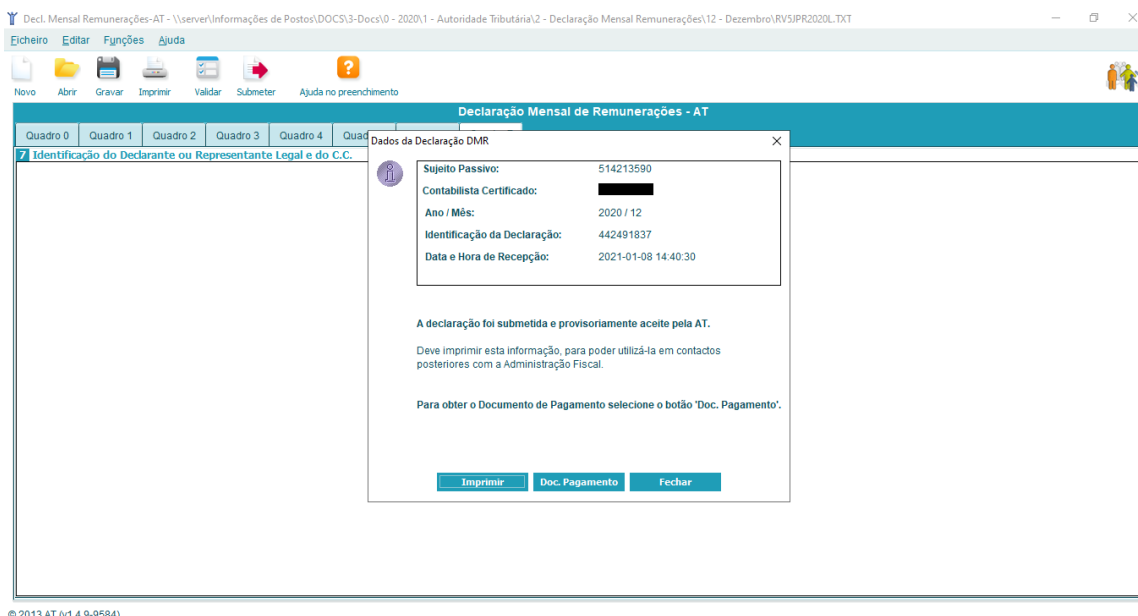
Tal como no caso da Segurança Social, a DMR deve ser entregue no Portal das Finanças até ao dia 10 do mês seguinte àquele em que foram pagos os rendimentos. Após a submissão da DMR é possível às empresas retirar a guia de pagamento das retenções na fonte relativa às retenções feitas aos rendimentos dos seus trabalhadores.

Durante o meu estágio tive oportunidade de efetuar a entrega da DMR de várias empresas, incluindo a Calçado JPR, Unipessoal Lda. De forma geral, o procedimento passa por retirar a DMR do programa *SAGE for Accountants* e de seguida submetê-la através do programa offline da AT, conforme podemos ver na Figura 19. Nesse momento é retirada a guia de pagamento das retenções na fonte que constam na DMR (para aquelas que são obrigadas a efetuar retenção na fonte) e é guardada na pasta designada para o efeito, sendo depois enviada ao respetivo cliente. Mais tarde deve ser consultado o Portal das Finanças para verificar se a submissão da DMR foi validada e é retirado o comprovativo de entrega.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, no momento de submissão da DMR não retirei nenhuma guia de pagamento uma vez que a sua colaboradora não é obrigada a realizar retenções na fonte. De acordo com o Despacho n.º 785/2020 do Secretário de Estado Adjunto e dos Assuntos Fiscais que aprova as tabelas de retenção na fonte sobre rendimentos do trabalho dependente e pensões auferidas por titulares residentes no continente para vigorarem durante o ano de 2020, a colaboradora da Calçado JPR, Unipessoal Lda aufere um

rendimento inferior a 659,00 euros pelo que a taxa de retenção a aplicar é nula. Assim, após submeter a DMR verifiquei no Portal das Finanças se esta tinha sido validada e retirei o comprovativo de entrega, conforme é possível verificar na Figura 20.

Figura 19 – Submissão da DMR da Calçado JPR, Unipessoal Lda



Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Figura 20 – DMR da Calçado JPR, Unipessoal Lda

1 SERVIÇO DE FINANÇAS DA ÁREA DO DOMÍLIO FISCAL DO(S) SUJEITO(S) PASSIVO(S)		2 NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		3 PERÍODO A QUE RESPEITA	
Código do Serviço de Finanças 01 1775		02 514213590		03 2020/12	
4 RESUMO DOS RENDIMENTOS / RETENÇÕES NA FONTE / CONTRIBUIÇÕES OBRIGATORIAS / QUOTIZAÇÕES SINDICAIS					
TRABALHO DEPENDENTE	01 VALOR DOS RENDIMENTOS	02 RETENÇÃO IRS	03 CONTRIBUIÇÕES OBRIGATORIAS	04 QUOTIZAÇÕES SINDICAIS	05 RETENÇÃO SOBRETAXA
RENDIMENTOS SUJEITOS	635,00	0,00	69,85	0,00	0,00
RENDIMENTOS ISENTOS					
RENDIMENTO NÃO SUJEITOS	95,40	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	730,40	0,00	69,85	0,00	0,00
5 RELAÇÃO DOS TITULARES DOS RENDIMENTOS					
NÚMERO DE LINHAS DECLARADAS: 2					
6 TIPO DE DECLARAÇÃO					
1.ª Declaração <input checked="" type="checkbox"/> Declaração de Substituição <input type="checkbox"/> Declaração apresentada nos termos da al. d), n.º 1, do art.º 119º do CIRS <input type="checkbox"/>					
Data do facto que determinou a obrigação de declarar ou alterar rendimentos já declarados <input type="text"/>					
7 IDENTIFICAÇÃO DO DECLARANTE OU REPRESENTANTE LEGAL E DO T.O.C.					
NIF DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS				01 [redacted]	
NIF DO DECLARANTE OU REPRESENTANTE LEGAL				02 [redacted]	

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Apesar de na Calçado JPR, Unipessoal Lda a única colaboradora não ser obrigada a realizar retenções na fonte, o Dr. Aníbal demonstrou-me como deveria ser retirada a guia de pagamento das retenções na fonte e explicou-me quais os registos contabilísticos a registar durante o processamento de salários, tendo apenas que acrescentar ao procedimento descrito no subcapítulo 3.2.3.1 deste trabalho o lançamento a crédito na conta “242X – Retenções na fonte” pelo respetivo valor de retenção, que por sua vez iria reduzir o montante do vencimento líquido colocado a crédito na conta “2312X – Remunerações a pagar do Pessoal”. Mais tarde, quando fosse feito o pagamento da retenção na fonte, esse valor deveria ser lançado a débito na conta “242X – Retenções na fonte” e a crédito na conta “12X – Bancos”.

3.2.3.4 FUNDO DE COMPENSAÇÃO DO TRABALHO E FUNDO DE GARANTIA DE COMPENSAÇÃO DO TRABALHO

O FCT e FGCT são fundos que foram criados com o objetivo de garantir que o colaborador receba pelo menos metade do valor da compensação devida por extinção do seu contrato de trabalho, conforme o previsto na Lei n.º 70/2013 de 30 de agosto. Estes fundos são de adesão obrigatória por todas as entidades empregadoras, salvo algumas situações, e abrangem todos os colaboradores cujos contratos de trabalho tenham sido celebrados após 1 de outubro de 2013.

O montante a entregar por estas entidades a estes fundos corresponde a 1% do vencimento base e diuturnidades devidas a cada colaborador, que se divide em 0,925% para o FCT e 0,075% para o FGCT. Estes montantes devem ser pagos com uma frequência mensal através da guia de pagamento retirada do site www.fundoscompensacao.pt.

Figura 21 – Guia de pagamento Fundos de Compensação

1200012

**FUNDOS DE
COMPENSAÇÃO**
FUNDO DE COMPENSAÇÃO DO TRABALHO
FUNDO DE GARANTIA DE COMPENSAÇÃO DO TRABALHO

DOCUMENTO DE PAGAMENTO

IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	DATA DE EMISSÃO	PERÍODO PAGAMENTO
	2020-12-10	DE: 2020-12-10 ATÉ: 2020-12-20

NOME: CALÇADO JPR, UNIPessoal LDA
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO DE SEGURANÇA SOCIAL: 25142135909
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL: 514213590
VALOR A PAGAR: 6,35 €

PAGAMENTO POR MULTIBANCO

Entidade	Pagamento
21448	De: 2020-12-10 Até: 2020-12-20

Referência 1: 168984024 Montante: 6,35 €

Formas de pagamento
O pagamento pode ser efetuado através de Multibanco ou outro canal do sistema Bancário Português com a opção de Pagamento de Serviços utilizando a referência presente neste documento.

Pagamento
O pagamento pode ser feito até ao dia 8 (inclusive) do mês seguinte ao indicado na data limite do PERÍODO PAGAMENTO (ATÉ).
Alerta-se que serão cobrados juros ao dia, devidos por cada dia de atraso após o dia 20.
Os juros serão descriminados para cobrança na emissão do Documento de Pagamento do mês seguinte.

Pagamento de múltiplas referências
Quando o valor total a pagamento é superior a 99.999,99€, são garadas tantas referências quantas as necessárias ao pagamento fracionado. Todas as referências constantes neste documento deverão ser pagas, o não pagamento de qualquer uma das referências incorre na cobrança de juros e outros procedimentos.

2481 - 6,35

121 - 6,35

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, o gabinete de contabilidade após efetuar o processamento salarial dirige-se ao site www.fundoscompensacao.pt, seleciona o separador “Emitir Documento de pagamento” e, depois de aparecer o mês respetivo, emite uma Guia de Pagamento como a que podemos ver na Figura 21. Esta Guia de Pagamento é enviada para a Calçado JPR, Unipessoal Lda, que efetua o pagamento e agrafa o comprovativo bancário à guia que depois é entregue no gabinete de contabilidade. A contabilização desta operação é feita aquando do processamento salarial, como já referi no subcapítulo 3.2.3.1. Logo que é recebido a guia de pagamento e o comprovativo bancário atestar o seu pagamento, é feito o lançamento no software contabilístico, nomeadamente, é registado o valor da guia de pagamento a débito na conta “248X – Outras tributações” e crédito na conta “12X – Bancos”.

3.2.4 OBRIGAÇÕES FISCAIS

3.2.4.1 APURAMENTO DE IVA E DECLARAÇÃO PERIÓDICA

O Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) é um imposto indireto sobre o consumo de bens e serviços, seja feito em território nacional, intracomunitário ou extracomunitário, conforme estipula o artigo 1º.nº1 do CIVA. Este imposto incide sobre o valor da venda e é aplicado nas várias fases económicas, desde extração da matéria prima até a venda do produto ao consumidor final.

O apuramento do valor do imposto a entregar ao estado é feito, de uma forma simples, pela diferença entre o imposto que o contribuinte liquidou nas suas vendas e o imposto que o contribuinte suportou nas suas compras. Esta diferença deve ser devidamente explicada numa declaração periódica, que deve ser elaborada e enviada obrigatoriamente numa base trimestral ou mensal, conforme o volume de negócios da empresa em questão, de acordo com o artigo 41º, nº1, a) e b) do CIVA.

No preenchimento da Declaração Periódica do Imposto sobre o Valor Acrescentado (DPIVA), o imposto suportado nas compras efetuadas pelo contribuinte, isto é, o IVA Dedutível, deve ser inserido nos campos 20, 21, 23, 22, 24 e 61, conforme o tipo de transação e taxa aplicável. Por outro lado, o imposto que o contribuinte liquidou nas suas vendas, isto é, o IVA Liquidado, deve ser inserido nos campos 02, 06 e 04, de acordo com a taxa que tenha sido aplicada (reduzida, intermédia ou normal, respetivamente). Existe ainda o IVA das regularizações, que deve ser somado ou subtraído, consoante este seja a favor do Estado (campo 41) ou do contribuinte (campo 40), respetivamente. Este último pode resultar de regularizações de devoluções de vendas ou de compras ou até mesmo de descontos que tenham ocorrido posteriormente ao registo contabilístico da venda.

Deste modo, o apuramento do IVA é feito através da seguinte formula:

$$\text{IVA Apurado} = \text{IVA Liquidado} - \text{IVA Dedutível} + \text{Regularizações a favor do Estado} - \text{Regularizações a favor do contribuinte}$$

Por norma este apuramento é feito através da transferência dos saldos das contas “2432X - IVA - Dedutível”, “2433X - IVA – Liquidado”, “2434X – IVA -Regularizações” e “2437X - IVA – A recuperar” (caso exista), para a conta “2435X – IVA – Apuramento”. Se o saldo da conta “2435X – IVA – Apuramento” for credor significa que o contribuinte tem imposto a entregar ao Estado, devendo fazer a transferência desse saldo para a conta “2436X – IVA – A pagar”, que irá ser refletido no campo 93 da DPIVA. Se o saldo da conta “2435X – IVA – Apuramento” for devedor, isto significa que o contribuinte tem valor a receber do Estado, devendo ser feita a transferência desse saldo para a conta “2437X – IVA – A recuperar”, que irá ser refletida no campo 94 da DPIVA.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, o IVA é apurado trimestralmente pelo Dr. Aníbal Carvalho com recurso ao software *SAGE for Accountants*. Este software possui uma funcionalidade que efetua automaticamente os lançamentos contabilísticos do apuramento, através das transferências dos saldos de todas as contas do IVA, que referi anteriormente, para a conta de “2435X – IVA – Apuramento”. De seguida, é determinado o valor do imposto a entregar ou a receber do Estado, fazendo a transferência do saldo da conta “2435X – IVA - Apuramento” para a conta “2436X - IVA – A pagar” ou “2437X – IVA – A recuperar”, respetivamente. Por uma questão de segurança, após a utilização desta funcionalidade deve ser retirado um extrato de todas as contas do IVA presentes no software para confirmar que estão todas saldadas, pois por vezes podem existir contas que escapam à parametrização do software.

Após efetuado os lançamentos de apuramento é preenchida uma declaração periódica do IVA modelo, com recurso ao software *SAGE for Accountants*. Posteriormente é confirmado se todos os valores da declaração correspondem aos valores do lançamento de apuramento e, se corresponderem, é feito o download da declaração modelo e é submetida no Portal das Finanças.

Figura 22 – Declaração Periódica do IVA da Calçado JPR, Unipessoal Lda

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DIRECÇÃO-GERAL DOS IMPOSTOS		DECLARAÇÃO PERIÓDICA	
COMPROVATIVO DE ENTREGA DA DECLARAÇÃO—VIA INTERNET			
01 Prazo de declaração Período de prazo 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>		NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL: 514213560	
03 SERVIÇO DE FINANÇAS COMPETENTE (art. 27.º do CIVA) FELGUEIRAS LOCALIZAÇÃO DA SÍDE CONTINENTE: AÇORES <input checked="" type="checkbox"/> MADEIRA <input type="checkbox"/>		PERÍODO: 2020 / 09T IDENTIFICAÇÃO DA DECLARAÇÃO: 112302705700	
04 ANEXOS ENTREGUES DEC-LENP/34/5/DE/2/IV CONTINENTE: AÇORES <input checked="" type="checkbox"/> MADEIRA <input type="checkbox"/>		N.º DO DOCUMENTO (PAGAMENTO IVA E INTERNET): 162 012 302 706 700 N.º DO DOCUMENTO (PAGAMENTO TERCENÁRIAS INFORMATIZADAS E CTT): 62 10210003 6 4 12302705700 0781 DATA E HORA DE RECEPÇÃO: 2020-10-30 11:05:04 NOME DO SUJEITO PASSIVO: CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA	
05.1 DECLARAÇÃO RECAPITULATIVA ALÍNEA DO N.º DO ART. 26.º DO CNR E N.º DO ART. 3.º DO RSI		06 INEXISTÊNCIA DE OPERAÇÕES SE NO PERÍODO A QUE RESPEITA A DECLARAÇÃO, NÃO REALIZOU OPERAÇÕES ATIVAS SEM PASSIVO QUE DEIXE COMETER O QUADRO DE ASSINALAR ESTE QUADRO	
08 APURAMENTO DO IMPOSTO RESPECTANTE AO PERÍODO A QUE A DECLARAÇÃO SE REFERE EFECTUOU OPERAÇÕES DESTA NATUREZA? (selecione Indicar nos campos 1, 5, 3 ou 9)		SIM <input type="checkbox"/> (Previamente à rubrica 0 Quadro 08.4) NÃO <input checked="" type="checkbox"/>	
1- TRANSMISSÕES DE BENS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EM QUE LIQUIDOU IMPOSTO ATENÇÃO: Estes campos são controlados automaticamente, pelo que os valores a declarar devem corresponder rigorosamente aos que resultam da aplicação das respectivas taxas. 2- AQUISIÇÕES INTRACOMUNITÁRIAS DE BENS E OPERAÇÕES ASSIMILADAS 3- PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EFECTUADAS POR SUJEITOS PASSIVOS DE OUTROS ESTADOS MEMBROS, CUJO IMPOSTO FOI LIQUIDADO PELO DECLARANTE 4- IMPORTAÇÕES DE BENS CUJO IMPOSTO FOI LIQUIDADO PELO DECLARANTE (n.º 6 do art.º 27.º do CIVA) 5- IMPOSTO DEDUTÍVEL 6- REGULARIZAÇÕES MENSUAIS/TRIMESTRAIS E ANUAIS 7- EXCESSO A REPORTAR DO PERÍODO ANTERIOR 8- ANEXO - (ver Quadro 03) 9- ANEXO - (ver Quadro 03)		BASE TRIBUTÁVEL 1 8.810,10 5 3 7 670,00 8 9 10 12 14 15 16 18 20 21 23 22 1.864,40 24 171,25 40 688,28 61 2.043,80 65 67	
IMPPOSTO A FAVOR DO ESTADO 2 2.026,33 4 6 11 13 17 19 41 66 68		IMPPOSTO A FAVOR DO ESTADO 2.026,33	
TOTAL DA BASE TRIBUTÁVEL (1+5+3+9) 9.480,10		TOTAL DO IMPOSTO A FAVOR DO SUJEITO PASSIVO (20+21+23+22+24+40+61+65+67) 4.767,73	
IMPPOSTO A ENTREGAR AO ESTADO (82 - 81)		2.026,33	
CREDITO DE IMPOSTO A RECUPERAR (81 - 82)		2.741,40	
84 2.741,40		85 86 2.741,40	

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

A submissão da DPIVA é feita pelo Contabilista até ao dia 15 do segundo mês seguinte ao trimestre do ano civil a que respeitam as operações, conforme estipula o artigo 41º, nº1, b) do CIVA. No final do procedimento, a declaração modelo e o comprovativo de entrega da declaração (Figura 22) são guardadas no dossier digital da empresa, e o lançamento do apuramento é impresso e colocado na pasta do diário “Diversos” da empresa no respetivo período.

No período apresentado na DPIVA da Figura 22, a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda tinha IVA a recuperar por isso não foi necessário a impressão de uma guia de pagamento. Contudo, no caso de a empresa ter IVA a pagar, o Contabilista Certificado, após a submissão da declaração no Portal das Finanças, fazia o download da guia de pagamento e enviava-a à empresa para que esta procedesse ao seu pagamento. Feito o pagamento pela empresa, era enviado o documento e o comprovativo bancário para o gabinete de contabilidade que procedia ao respetivo lançamento do pagamento, nomeadamente, através do lançamento a débito na conta “2436X – IVA a pagar” e a crédito na conta “12X – Bancos”.

3.2.4.2 DECLARAÇÃO RECAPITULATIVA DE IVA

A Declaração Recapitulativa do Imposto sobre o Valor Acrescentado (DRIVA) é uma declaração que deve ser elaborada e submetida no Portal das Finanças pelos contribuintes que efetuem transmissões intracomunitárias de bens ou prestações de serviços a sujeitos passivos com sede noutro estado membro, nos termos do artigo 23º, nº1, c) do Regime do Imposto sobre o Valor Acrescentado nas Transações Intracomunitárias (RITI). Estes contribuintes devem fazer a entrega desta declaração até ao dia 20 do mês seguinte ou até ao dia 20 do mês seguinte ao trimestre àquele a que respeitam as operações, conforme estejam enquadrados no regime mensal ou trimestral de entrega da DPIVA, previsto no artigo 41º, nº1, a) ou b) do CIVA, respetivamente, de acordo com o artigo 30º, nº1, a) e b) do RITI. Porém, os contribuintes enquadrados com o regime trimestral podem ter de proceder à entrega mensal da DRIVA, caso o montante das operações referidas anteriormente exceda o limite de 50 000 euros, previsto no artigo 30º, nº2 do RITI.

No Gabinete de contabilidade foi criado um modelo da declaração recapitulativa através do software *SAGE for Accountants* com base nos valores lançados na contabilidade da empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda. Na declaração é indicado no quadro 1 o nome e o NIF do contribuinte, no quadro 2 o tipo de declaração, no quadro 3 o período a que é referente e no quadro 4 é indicado o país de destino, o NIF do adquirente, o valor total das transações e o indicador do tipo de operação. Para terminar, no quadro 5 serão refletidos os somatórios dos valores inseridos no quadro 4 e no quadro 6 deve ser inserido no NIF do Contabilista Certificado. Após analisar a declaração e não tendo sido encontrado nenhum erro, o Dr. Aníbal

Carvalho submete a DRIVA no Portal das Finanças. Por último é retirado o comprovativo de entrega, conforme podemos ver na Figura 23, e é guardado no dossier digital da empresa.

Figura 23 – Declaração Recapitulativa do IVA da Calçado JPR, Unipessoal Lda

DECLARAÇÃO RECAPITULATIVA				
COMPROVATIVO DE ENTREGA DA DECLARAÇÃO - VIA INTERNET				
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	514213590			
PERÍODO	2020 / 09T			
IDENTIFICAÇÃO DA DECLARAÇÃO	437053743			
DATA E HORA DE RECEÇÃO	2020-10-30 11:07:54			
01 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO				
Nome CALÇADO JPR UNIPessoal LDA				
02 TIPO DE DECLARAÇÃO				
<input checked="" type="checkbox"/> 1 1ª Declaração Houve alteração da periodicidade de envio de trimestral para mensal? Sim <input type="checkbox"/> 1A Não <input checked="" type="checkbox"/> 1B X				
<input type="checkbox"/> 2 Declaração de substituição 2.1 Alteração da periodicidade de envio de trimestral para mensal Assinale com X se o valor mensal substitui ou não totalmente o anterior valor trimestral declarado Sim <input type="checkbox"/> 2.1A Não <input type="checkbox"/> 2.1B 2.2 Inexistência de operações intracomunitárias no respetivo período 2.3 Outras alterações em operações intracomunitárias 2.4 Transferências de bens a consignação 2.4.1 Sem alterações no respetivo período 2.4.1.1 Sem transferências de bens a consignação declaradas 2.4.1.2 Com transferências de bens a consignação declaradas 2.4.2 Com alterações no respetivo período 2.4.3 Declara pela 1ª vez no respetivo período				
03 PERÍODO A QUE RESPEITA				
Ano <input type="text" value="1"/> 2020 Mensal <input type="text" value="2"/> Trimestral <input type="text" value="3"/> 09T <input type="text" value="4"/> Mês(es) incluído(s) no trimestre <input type="text" value="5"/>				
04 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES INTRACOMUNITÁRIAS				
Pais de destino (1)	Prefixo (2)	N.º de identificação fiscal do Adquirente (3)	Valor (4)	Indicador do tipo da Operação (1, 4 ou 5) (6)
Espanha	ES		670,00	1
05 SOMA DOS VALORES DECLARADOS NO QUADRO 4 (AGRUPADOS POR TIPO DE OPERAÇÃO)				
Soma (apenas dos valores que respeitam as operações tipificadas na coluna 5 com 1)	10	670,00		
Total das vendas de meios de transporte novos a particulares e equiparados de outros Estados Membros	11			
Soma (apenas dos valores que respeitam as operações tipificadas na coluna 5 com 4)	17	0,00		
Soma (apenas dos valores que respeitam as operações tipificadas na coluna 5 com 5)	18	0,00		
Este valor deverá coincidir com as somas dos valores a inscrever no campo 07 da Declaração Periódica e dos anexos eventualmente apresentados para efeitos do Decreto-Lei n.º 347/85 de 23 de Agosto	19	670,00		

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

3.2.4.3 PAGAMENTO POR CONTA (PPC)

O Pagamento por conta (PPC) é um imposto que incide sobre as empresas residentes em Portugal que exerçam, a título principal, atividades de natureza comercial, industrial ou agrícola, e sobre aquelas que não sendo residentes possuam um estabelecimento estável em Portugal. Este imposto deve ser liquidado 3 vezes ao ano “com vencimento em julho, setembro e 15 de dezembro do próprio ano a que respeita o lucro tributável”, conforme estipula o artigo 104º, nº1, a) do CIRC.

O imposto é calculado com base na coleta do IRC do ano anterior, subtraindo-se-lhe as retenções na fonte feitas no ano anterior e aplicando-se-lhe um coeficiente que varia consoante o volume de negócios que a empresa tenha apresentado no ano anterior, de acordo com o artigo 105º, nº2 e 3 do CIRC, assumindo a seguinte fórmula para cada um dos casos:

- No caso do volume de negócios do ano anterior for igual ou inferior a 500 000 euros :

$$Ppc = (\text{IRC apurado em } [N - 1] - \text{Retenções na fonte feitas em } [N - 1]) \times 80\%$$

- No caso do volume de negócios do ano anterior for superior a 500 000 euros :

$$Ppc = (\text{IRC apurado em } [N - 1] - \text{Retenções na fonte feitas em } [N - 1]) \times 95\%$$


Após feito o apuramento do imposto, é feita a submissão do valor obtido no Portal das Finanças e retirada a guia de pagamento que deverá ser paga até ao dia 15 do mês de julho, setembro ou dezembro, conforme se trate do 1º, 2º ou 3º pagamento por conta, respetivamente.

A Calçado JPR, Unipessoal Lda está obrigada a efetuar o pagamento deste imposto pelo que no gabinete de contabilidade o cálculo deste imposto é feito com recurso a um modelo Excel concebido para o efeito. Este modelo Excel é também utilizado para simular o preenchimento da declaração modelo 22 da empresa, pelo que faz uso dessas informações para calcular os valores de pagamento por conta de forma automática. De seguida, no Portal das Finanças em “Guias de Pagamento – Modelo P1 – Submissão de documento”, é feita a submissão de um novo documento na secção de Pagamentos por Conta, onde é indicado o período do pagamento (1º, 2º ou 3º PPC) e o valor apurado. Por fim, é emitida a guia de pagamento (Figura

24) e é enviada à empresa, que faz o pagamento e depois envia de novo para a contabilidade, juntamente com o comprovativo bancário.

Figura 24 – Pagamento por Conta da Calçado JPR, Unipessoal Lda

800007

		PAGAMENTO DE IRC - MODELO P1	
IDENT. DOCUMENTO		IDENTIFICAÇÃO FISCAL	
35412170005		514213590 - CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA	
Exercício		INSTRUÇÕES SOBRE O PAGAMENTO	
2020		<p>Este documento de cobrança pode ser pago através de:</p> <p>Moeda corrente; Débito em conta; Transferência conta a conta.</p> <p>Em qualquer dos seguintes locais:</p> <p>Secções de Cobrança dos Serviços de Finanças; Balções dos Correios de Portugal; Balções de Instituições de Crédito aderentes; Serviços on-line das Instituições de Crédito; Rede de caixas automáticas Multibanco.</p> <p>Pagamento através da rede de caixas Multibanco:</p> <p>Pagamentos e outros serviços: Estado e sector público; Pagamentos ao Estado; Introduza a referência de pagamento; Termine a introdução dos dados com a tecla VERDE. Confirme o montante a pagar e carregue na tecla correspondente a CONFIRMAR. Guarde o talão da operação como prova de pagamento.</p> <p style="text-align: center; color: red;">2411-68,00 121-68,00</p>	
TIPO DE PAGAMENTO			
<p>Autoliquidação</p> <p>1º <input type="checkbox"/> 11 <input type="checkbox"/></p>			
<p>Pagamento Por Conta</p> <p>1º <input checked="" type="checkbox"/> 21 X <input type="checkbox"/> 2º <input type="checkbox"/> 22 <input type="checkbox"/> 3º <input type="checkbox"/> 23 <input type="checkbox"/></p>			
<p>Pagamento Especial Por Conta</p> <p>1º <input type="checkbox"/> 31 <input type="checkbox"/> 2º <input type="checkbox"/> 32 <input type="checkbox"/> 3º <input type="checkbox"/> 33 <input type="checkbox"/></p>			
<p>Pagamento Adicional Por Conta</p> <p>1º <input type="checkbox"/> 41 <input type="checkbox"/> 2º <input type="checkbox"/> 42 <input type="checkbox"/> 3º <input type="checkbox"/> 43 <input type="checkbox"/></p>			
<p>Pagamento por Conta Autónomo</p> <p>1º <input type="checkbox"/> 51 <input type="checkbox"/></p>			
Referência para Pagamento			
164.535.412.170.005			
Importância a pagar			
68,00			

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

No lançamento contabilístico desta operação, o valor do PPC é feito a débito na conta “241X - Imposto sobre o Rendimento” e a crédito na conta “12X - Depósitos à Ordem”.

3.2.4.4 PAGAMENTO ESPECIAL POR CONTA (PEC)

O Pagamento Especial por Conta (PEC) é um imposto que incide sobre os mesmos sujeitos passivos que foram referidos anteriormente e pode ser entregue numa prestação a realizar no 3º mês do respetivo período de tributação ou em duas prestações, no 3º e 10º mês do respetivo período de tributação, conforme estipula o artigo 106º, nº1 do CIRC. Este imposto incide sobre o volume de negócios da empresa no período de tributação imediatamente anterior, mas possui alguns limites. De acordo com o artigo 106º, nº2 e 3 do CIRC, o imposto é determinado da seguinte forma:

- No caso de $(1\% * Volume\ de\ Negócios[N - 1]) < 850\ €$ o $PEC = 850\ € - \sum PPC's [N - 1]$;
- No caso de $(1\% * Volume\ de\ Negócios[N - 1]) > 850\ €$ o $PEC = (850\ € + \{1\% * Volume\ de\ Negócios [N - 1] - 850\ €\} * 20\%) - \sum PPC's [N - 1]$;

Após feito o apuramento do imposto, o procedimento é o mesmo que no caso do PPC, é feita a submissão do valor obtido no Portal das Finanças e retirada a guia de pagamento que deverá ser paga no mês de março ou no mês de março e de outubro, conforme a opção do sujeito passivo.

Contudo nem todas as empresas são obrigadas a efetuar o pagamento deste imposto, o artigo 106º, nº11 do CIRC estipula algumas situações em que a empresa se pode ver dispensada de efetuar este tipo de pagamento, nomeadamente:

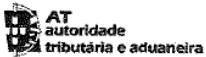


- a) Os sujeitos passivos totalmente isentos de IRC, ainda que a isenção não inclua rendimentos que sejam sujeitos a tributação por retenção na fonte com carácter definitivo, bem como os sujeitos passivos que apenas auferam rendimentos não sujeitos ou isentos;*
- b) Os sujeitos passivos que se encontrem com processos no âmbito do Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas, a partir da data de instauração desse processo;*
- c) Os sujeitos passivos que tenham deixado de efetuar vendas ou prestações de serviços e tenham entregado a correspondente declaração de cessação de atividade a que se refere o artigo 33.º do Código do IVA;*
- d) Os sujeitos passivos a que seja aplicado o regime simplificado de determinação da matéria coletável;*
- e) Os sujeitos passivos que não efetuem o pagamento até ao final do terceiro mês do respetivo período de tributação, desde que as obrigações declarativas previstas nos artigos 120.º e 121.º, relativas aos dois períodos de tributação anteriores, tenham sido cumpridas nos termos neles previstos.*

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, durante o meu estágio esta não esteve obrigada a efetuar o PEC por força da e) do nº 11 do artigo 106º do CIRC. Ainda assim, no gabinete de contabilidade foi-me explicado como era apurado o valor do imposto e como era submetido esse valor no Portal das Finanças. O cálculo deste imposto é feito com recurso ao mesmo modelo Excel que o utilizado para determinar o PPC. De seguida, no Portal das Finanças em “Guias de Pagamento – Modelo P1 – Submissão de documento”, é feita a submissão de um novo documento, mas desta vez na secção de Pagamento Especial por Conta, onde é indicado o período do pagamento (1º ou 2º PEC) e o valor apurado. Por fim, é emitida a guia de pagamento e é enviada à empresa, que faz o pagamento e depois envia de novo para a

contabilidade, juntamente com o comprovativo bancário. A título de exemplo coloca-se uma guia de pagamento especial por conta que empresa fez num período anterior.

Figura 25 – Pagamento Especial por Conta da Calçado JPR, Unipessoal Lda

30002

		PAGAMENTO DE IRC - MODELO P1	
IDENT. DOCUMENTO		IDENTIFICAÇÃO FISCAL	
1640 35395895183		514213590 - CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA	
Exercício	2018	INSTRUÇÕES SOBRE O PAGAMENTO	
TIPO DE PAGAMENTO		<p>Este documento de cobrança pode ser pago através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Moeda corrente; Débito em conta; Transferência conta a conta. <p>Em qualquer dos seguintes locais:</p> <ul style="list-style-type: none"> Secções de Cobrança dos Serviços de Finanças; Balcões de Correios de Portugal; Balcões de Instituições de Crédito aderentes; Serviços on-line das Instituições de Crédito; Rede de caixas automáticas Multibanco. <p>Pagamento através da rede de caixas Multibanco:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pagamentos e outros serviços; Estado e sector público; Pagamentos ao Estado; Introduza a referência de pagamento; Termine a introdução dos dados com a tecla VERDE. Confirme o montante a pagar e carregue na tecla correspondente a CONFIRMAR. Guarde o talão da operação como prova de pagamento. 	
<p>Autoliquidação</p> <p>1º <input type="text" value="11"/></p> <p>Pagamento Por Conta</p> <p>1º <input type="text" value="21"/> 2º <input type="text" value="22"/> 3º <input type="text" value="23"/></p> <p>Pagamento Especial Por Conta</p> <p>1º <input checked="" type="checkbox"/> 31 X 2º <input type="text" value="32"/> 3º <input type="text" value="33"/></p> <p>Pagamento Adicional Por Conta</p> <p>1º <input type="text" value="41"/> 2º <input type="text" value="42"/> 3º <input type="text" value="43"/></p> <p>Pagamento por Conta Autónoma</p> <p>1º <input type="text" value="51"/></p>			
Referência para Pagamento			
164.035.395.895.183			
Importância a pagar			
404,57			
			
<p>0000635841</p> <p>NIF 514213590</p> <p>IF 1775 SBOR547</p> <p>2018-03-28 EUR</p> <p>404,57</p>		<p>64102100056035395895183078100000004045724</p>	

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

O lançamento contabilístico desta operação é feito da mesma forma que o PPC, o valor do PEC é registado a débito numa subconta da “241X - Imposto sobre o Rendimento” e a crédito na conta “12X - Bancos”.

3.2.4.5 MODELO 22

O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) é um imposto que “incide sobre os rendimentos obtidos, mesmo quando provenientes de atos ilícitos, no período de tributação, pelos respetivos sujeitos passivos, ...”, nos termos do artigo 1º do CIRC. Os sujeitos passivos deste imposto são todos aqueles cujo enquadramento se encontre previsto no artigo 2º do CIRC, nomeadamente:

- a) *As sociedades comerciais ou civis sob forma comercial, as cooperativas, as empresas públicas e as demais pessoas coletivas de direito público ou*

privado, com sede ou direção efetiva em território português;

- b) As entidades desprovidas de personalidade jurídica, com sede ou direção efetiva em território português, cujos rendimentos não sejam tributáveis em imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS) ou em IRC diretamente na titularidade de pessoas singulares ou coletivas;*
- c) As entidades, com ou sem personalidade jurídica, que não tenham sede nem direção efetiva em território português e cujos rendimentos nele obtidos não estejam sujeitos a IRS.*

O apuramento do IRC deve ser feito sob forma de uma declaração de rendimentos, a declaração Modelo 22, que deverá ser entregue anualmente no Portal das Finanças até ao dia 31 de maio do período de tributação seguinte, conforme estipula o nº1 do artigo 120º do CIRC.

A Calçado JPR, Unipessoal Lda é um sujeito passivo do IRC por força do artigo 2º, nº1, a) do CIRC e por isso encontra-se obrigada a liquidar este imposto. Durante o meu estágio não tive a oportunidade de efetuar o preenchimento do modelo 22 da empresa, mas o Dr. Aníbal Carvalho explicou-me o procedimento seguido.

O preenchimento da modelo 22 é feito provisoriamente num modelo Excel previsto para efeito, o mesmo modelo que depois é utilizado para determinar o valor de PPC e PEC que referi anteriormente nos subcapítulos 3.2.4.3 e 3.2.4.4, respetivamente. Como podemos ver na Figura 26, este modelo está estruturado com todos os quadros da Modelo 22, que são preenchidos depois de terem sido executados os devidos procedimentos do encerramento de contas. Após preenchido este modelo e conferido, o Dr. Aníbal Carvalho efetua o preenchimento da declaração no programa disponibilizado pelo Portal das Finanças.

Figura 26 – Modelo Excel de auxílio ao preenchimento da Declaração Modelo 22

Voltar ao Menu Principal			
Q 07	Calçado JPR, Lda.	Valor	Observações e comentários
RESULTADO DO PERÍODO ANTES DE IMPOSTOS			
Variações patrimoniais positivas não reflectidas no resultado líquido do período (art.º 21.º) e quota-parti do subsídio respeitante a activos fixos não corrente, não depreciáveis/amortizáveis (art.º 22.º n.º 1 b) e al. d)	702	0,00 €	
Variações patrimoniais positivas (regime transitório previsto no art.º 5.º, n.ºs 1, 5 e 6 do DL 159/2009 de 13/7)	703	0,00 €	
Variações patrimoniais negativas não reflectidas no resultado líquido do período (art.º 24.º)	704	0,00 €	
Variações patrimoniais negativas (regime transitório previsto no art.º 5.º, n.ºs 1, 5 e 6 do DL 159/2009 de 13/7)	705	0,00 €	
Alteração do regime fiscal dos contratos de construção (correções positivas)	706	0,00 €	
Alteração do regime fiscal dos contratos de construção (correções negativas)	707	0,00 €	
SOMA (701+702+703-704-705+706-707)	708	(9 264,70 €)	
Materia colectável / lucro tributável imputado por sociedades transparentes, ACE's ou AEE's (art.º 6.º)	709	0,00 €	
Correções relativas a períodos de tributação anteriores (art.º 18.º n.º 2)	710	857,68 €	
Vendas e prestações de serviços com pagamento diferido: diferença entre a quantia nominal da contraprestação e o justo valor (art.º 18.º n.º 5)	711	0,00 €	
Gastos referentes a inventários e a fornecimentos e serviços externos com pagamento diferido: gastos de juros (art.º 18.º n.º 5)	782	0,00 €	
Anulação dos efeitos do método da equivalência patrimonial e do método da consolidação proporcional no caso de empreendimentos conjuntos que sejam sujeitos passivos de IRC (art.º 18.º n.º 8)	712	0,00 €	
Ajustamentos não dedutíveis decorrentes da aplicação do justo valor (art.º 18.º n.º 9)	713	0,00 €	
Pagamentos com base em acções (art.º 18.º n.º 11)	714	0,00 €	
Gastos de benefícios de cessação de emprego, benefícios de reforma e outros benefícios pós-emprego ou a longo prazo dos empregados (art.º 18.º n.º 12)	715	0,00 €	

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Inicialmente são preenchidos os quadros 01 a 05 com a identificação do período de tributação, área da sede, identificação e caracterização do sujeito passivo, características da declaração e com a identificação do representante legal e do Contabilista Certificado.

De seguida é preenchido o quadro 07, começando por inserir o Resultado Líquido do Período que é apurado segundo o normativo contabilístico aplicável ao sujeito passivo. Segue-se o preenchimento dos restantes campos do quadro 07, acrescentando ou deduzindo ao resultado contabilístico inicialmente apresentado os valores que não sejam aceites fiscalmente. A lista de campos do quadro 07 é bastante extensa e abrange uma variedade de situações como operações que envolvam mais ou menos valias, imparidades, provisões, despesas não documentadas, entre outras. Após preenchidos todos os campos em que existam correções a declarar, obtêm-se o Lucro Tributável ou o Prejuízo para efeitos fiscais.

No quadro 09, no caso de haver lucro tributável e havendo prejuízos de anos anteriores passíveis de ser deduzidos, estes podem ser deduzidos ao lucro tributável até ao limite de 70% do seu valor, para isso basta colocar o valor de dedução e o período a que diz respeito nos respetivos campos. No caso de haver prejuízo fiscal este poderá ser deduzido até um prazo de 5 anos ou 12 anos, dependendo da atividade desempenhada pela empresa e se está abrangido pelo Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, conforme estipula o artigo 52º, nº1 do CIRC.

Após determinado o valor da Matéria Coletável no quadro 09, avançamos para o quadro 10 para apurar o valor do imposto. O Apuramento do valor do imposto, isto é, da coleta, é feito pela aplicação da taxa correspondente à Matéria Coletável, que pode ser consultada no artigo 87º do CIRC. De seguida são deduzidas as retenções na fonte, pagamentos por conta e especiais por conta, caso os haja, de forma a determinar o valor do imposto a pagar ou a recuperar. A este valor é ainda adicionado ou subtraído, dependendo se há imposto a pagar ou recuperar, respetivamente, o valor da derrama municipal e das tributações autónomas.

Por fim, feito o preenchimento de todos os campos necessários, a declaração é submetida e nesse momento obtêm-se um comprovativo de entrega, conforme podemos ver na Figura 27, e é retirada a respetiva guia de pagamento, no caso de haver imposto a pagar. Esta guia é enviada à empresa que efetua o seu pagamento e, mais tarde, envia-a, juntamente com o comprovativo de pagamento, para o gabinete de contabilidade para que possa ser registado.

O Lançamento contabilístico é feito através do lançamento do valor do imposto a débito na conta “241X – Imposto sobre o rendimento” e a crédito na conta “12X – Bancos”.

Figura 27 – Declaração Modelo 22 da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2019

MODELO EM VIGOR A PARTIR DE JANEIRO DE 2020

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA		Comprovativo de Entrega da Declaração Modelo 22 Via Internet	
DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS		Elementos para validação do Comprovativo	
IRC MODELO 22		Ano: 2020	N.º de Contribuinte: 514213590
		Identificação da Declaração: 1775-C2322-9	Cód. Validação: DKURBG2UL2AM
		Data de Receção: 2020-07-15	Para validar este comprovativo acesse ao site www.portaldasfinancas.gov.pt , opção "Serviços>Outros Serviços>Validação de Documento" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.
01 PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO			
1	De	2019-01-01	a 2019-12-31
		2	2019
02 ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL			
1	Serviço de Finanças da sede ou do estabelecimento estável	Código	2 Serviço de finanças da direção efetiva
FELGUEIRAS		1775	1775
03 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO			
1	DESIGNAÇÃO	2	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIF)
CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA		2	514213590
3 TIPO DE SUJEITO PASSIVO			
Residente que exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola		Residente que não exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola	
1 <input checked="" type="checkbox"/>		2 <input type="checkbox"/>	
3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	
3-A QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA NOS TERMOS DO ANEXO AO DECRETO-LEI N.º 372/2007, DE 6 DE NOVEMBRO			
Se assinalou os campos 1 ou 3 do Quadro 03 - 3, indique como se qualifica nos termos previstos no Anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro			
Micro empresa	3 <input checked="" type="checkbox"/>	Pequena empresa	4 <input type="checkbox"/>
Média empresa	1 <input type="checkbox"/>	Não PME	2 <input type="checkbox"/>
3-B ORGANISMOS DE INVESTIMENTO COLETIVO			
Indique se se trata de um Organismo de Investimento Coletivo tributado nos termos do artigo 22.º do EBF			
1 <input type="checkbox"/>			
3-C IMPUTAÇÃO DE RENDIMENTOS (Art.º 5.º, n.º 9)			
É considerado um estabelecimento estável para efeitos da imputação prevista no n.º 9 do artigo 5.º?			
Sim 1 <input type="checkbox"/>			
4 REGIMES DE TRIBUTAÇÃO DOS RENDIMENTOS			
1	2	3	4
1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
5	6	7	8
5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
9		10	
9 <input type="checkbox"/>		10 <input type="checkbox"/>	
11		12	
11 <input type="checkbox"/>		12 <input type="checkbox"/>	
13		14	
13 <input type="checkbox"/>		14 <input type="checkbox"/>	

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

3.2.4.6 MODELO 3

O Imposto sobre Pessoas Singulares (IRS) é um imposto que é aplicado a todas as pessoas singulares que residam em território nacional e as que, nele não residindo, aqui tenham obtido rendimentos, conforme estipula o artigo 13º do Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (CIRS). Este imposto incide, conforme estipula o artigo 1º do CIRS, sobre:

...o valor anual dos rendimentos das categorias seguintes, mesmo quando provenientes de atos ilícitos, depois de efetuadas as correspondentes deduções e abatimentos: Categoria A - Rendimentos do trabalho dependente; Categoria B - Rendimentos empresariais e profissionais; Categoria E - Rendimentos de capitais; Categoria F - Rendimentos prediais; Categoria G - Incrementos patrimoniais; Categoria H - Pensões.

Deste modo, todos os contribuintes que tenham auferido rendimentos ficam obrigados a apresentar uma declaração Modelo 3 onde vem refletidos os valores dos rendimentos do ano anterior, que deve ser apresentada no Portal das Finanças entre 1 de abril e 30 de junho do período seguinte àquele que dizem respeito os rendimentos, conforme estipulam os artigos 57º, 60º e 61º do CIRS.

Durante o meu estágio não tive oportunidade de preencher uma declaração Modelo 3, uma vez que esta obrigação declarativa não se enquadra com atividade da empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda. Porém, o Dr. Aníbal Carvalho explicou-me como deveria ser preenchida e entregue no Portal das Finanças.

Primeiro acede-se à aplicação no Portal das Finanças designada para efetuar o preenchimento da declaração. De seguida inicia-se a fase do preenchimento em que dispomos de 2 opções, preencher toda a declaração manualmente ou obter uma declaração pré-preenchida. Apesar de ser mais fácil optar pela obtenção da declaração pré-preenchida devemos ter sempre o cuidado de verificar se todos os rendimentos lá colocados estão corretos.


No Anexo A são colocados os rendimentos do trabalho dependente pelo que devemos verificar se os rendimentos que estão lá colocados correspondem aos valores presentes nas declarações de remunerações. No Anexo H são colocados os valores das despesas realizadas no respetivo período, tendo o contribuinte a faculdade de adicionar despesas que não se encontravam validadas no e-Fatura. No Anexo E são colocados os rendimentos de capitais

como juros ou dividendos recebidos e no Anexo F são colocados os rendimentos prediais como rendas e despesas relacionadas com o imóvel.

O Anexo B é preenchido com os valores de rendimentos provenientes de atividades profissionais, comerciais, industriais ou agrícolas enquadradas com o regime simplificado. No caso da atividade realizada pelo contribuinte estiver obrigada apresentar contabilidade organizada, estes rendimentos devem constar no Anexo C.

Após preenchida a declaração é validada para verificar a existência de erros, que deverão ser corrigidos caso surjam. Não havendo erros a declaração é submetida, é feito o download do comprovativo de entrega. Estes documentos devem depois ser guardados para salvaguarda do contribuinte.

Figura 28 – Declaração Modelo 3

Comprovativo de Entrega da Declaração Modelo 3 de IRS Via Internet			
 <p>MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS - IRS MODELO 3</p>	Ano	2020	
	Identificação da Declaração	1775-12082-81	
	Data de Receção	2021-04-08	
		<p><i>Elementos para validação do Comprovativo</i></p> <p>N.º de Contribuinte: [REDACTED] Cód. Validação: WVLM8C9N9UJ1</p> <p><small>Para validar este comprovativo acesse ao site www.portaldasfinancas.gov.pt, opção "Serviços>Outros Serviços>Validação de Documento" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.</small></p>	
3	NOME DO SUJEITO PASSIVO		
Sujeito Passivo A	NIF	DEFICIENTE	
[REDACTED]	01 [REDACTED]	GRAU	F.A.
4	ESTADO CIVIL DO SUJEITO PASSIVO		
Casado	Unido de facto	Solteiro, divorciado ou separado judicialmente	Viúvo
01 <input checked="" type="checkbox"/>	02 <input type="checkbox"/>	03 <input type="checkbox"/>	04 <input type="checkbox"/>
Separado de facto 05 <input type="checkbox"/>			
5	OPÇÃO PELA TRIBUTAÇÃO CONJUNTA DOS RENDIMENTOS		
A	1. Se assinalou os campos 01 (casado) ou 02 (unido de facto) do quadro 4, indique se ambos os cônjuges ou unidos de facto optam pela tributação conjunta dos rendimentos: Sim 01 <input checked="" type="checkbox"/> Não 02 <input type="checkbox"/>		
2. Se assinalou o campo 01 (Sim), identifique o sujeito passivo B:			
Sujeito Passivo B	NIF	DEFICIENTE	
[REDACTED]	03 [REDACTED]	GRAU	F.A.
B	3. Se assinalou o campo 04 (viúvo) do quadro 4 e ocorreu o óbito do cônjuge no ano a que respeita esta declaração, indique se opta pela tributação conjunta dos rendimentos: Sim 04 <input type="checkbox"/> Não 05 <input type="checkbox"/>		
4. Se assinalou o campo 04 (Sim), preencha o NIF do cônjuge falecido			
SOCIEDADE CONJUGAL - ÓBITO DE UM DOS CÔNJUGES NO ANO A QUE RESPEITA A DECLARAÇÃO	NIF	DEFICIENTE	
Cônjuge falecido _____	06 _____	GRAU	F.A.

Fonte: Elaboração própria.

3.2.4.7 MODELO 10

De acordo com o Portal das Finanças, a Modelo 10 é uma declaração anual que serve para comunicar

“(…) os rendimentos sujeitos a imposto, isentos e não sujeitos, que não sejam ou

não devam ser declarados na declaração mensal de remunerações (DMR), auferidos por sujeitos passivos de IRS residentes no território nacional, bem como as respetivas retenções na fonte. (...) rendimentos sujeitos a retenção na fonte de IRC, excluindo os que se encontram dela dispensados, conforme dispõem os artigos 94.º e 97.º do Código do IRC.”

Esta declaração deve ser submetida no Portal das Finanças ou no programa offline designado para o efeito até ao dia 10 de fevereiro do ano seguinte aquele que dizem respeito os rendimentos e retenções na fonte.

Durante o meu estágio a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda não foi obrigada a submeter a Modelo 10, uma vez que não foi devedora de nenhum tipo de rendimento que se enquadrasse com a declaração em questão. Ainda assim o Dr. Aníbal Carvalho explicou-me qual o procedimento utilizado no gabinete de contabilidade e ajudou-me a preencher algumas declarações Modelo 10 de outras entidades.

No Gabinete de contabilidade Council – Consultoria e Serviços, Lda, sempre que é recebido um documento referente a um rendimento que se enquadra na modelo 10, todas as suas informações são inseridas num modelo Excel, criado com a mesma estrutura da declaração, nomeadamente, NIF, valor do rendimento, categoria do rendimento, local onde foi obtido e o valor da retenção, conforme podemos ver na Figura 29. Neste Excel são inseridos ao longo do ano as informações de todos os recibos que devem ser declarados na Modelo 10 e no final são conferidos os valores através dos extratos contabilísticos e dos extratos de recibos de rendas e recibos verdes presentes no Portal das Finanças.

Figura 29 – Modelo Excel de auxílio ao preenchimento da Declaração Modelo 10

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

- Q1**: Serviço de Finanças: 1775
- Q2**: NIF: [Redacted]
- Q3**: Ano: 2020
- Q4**: Summary of income categories:
 - A - Trabalho Dependente: 0,00 €
 - B - Rendimentos Empresariais e Profissionais: 409,00 €
 - E - Outros Rendimentos de Capitais: 0,00 €
 - F - Preteritos: 2.337,50 €
 - G - Incrementos Patrimoniais: 0,00 €
 - H - Pensões: 0,00 €
 - I - Retenções de IRC (Art.º 94 do CIRIS): 0,00 €
 - J - soma (01 a 03 + 05 a 08): 2.746,50 €
 - K - Retenções e Taxas Liberatórias: 0,00 €
 - L - EE - Saldos Credores C/ (Art.º 301.º-A, n.º 3, alínea a) do CRIS): 0,00 €
 - M - Compensações de IRS / IRC: 0,00 €
 - N - soma (09 + 10 + 04 - 11): 2.746,50 €
 - O - Retenção de Sobretaxa: 0,00 €
- Q5**: RELAÇÃO DOS TITULARES DOS RENDIMENTOS (Summary Table)
- Q5.5**: Tabela detalhada de rendimentos e retenções por titular, com colunas para: Nº, Nº ANOS, 01 REND. ANOS ANTERIORES, 02 REND. ANOS, 03 TIPO, 04 LOCAL, 05 RETENÇÃO IR, 06 CONT. SÓC. SOC., 07 QUOTAS, 08 RET. SOBRETAXA.

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Após conferidos os valores e não havendo correções a efetuar, avance-se para submissão do ficheiro através do programa offline disponibilizado no Portal das Finanças. Como já vimos na figura anterior, o ficheiro Excel agrupa numa só folha todas as informações que são necessárias ao preenchimento da declaração, que são retiradas e colocadas nos respetivos campos. Na declaração é inserido o NIF da empresa, o código do serviço de finanças da área do domicílio, o período a que diz respeito, o valor total de retenção por categoria de rendimentos, os rendimentos e retenções discriminados por contribuinte, categoria e local, o tipo de declaração e o NIF do representante legal e do Contabilista Certificado.

Depois de terem sido inseridas todas as informações é validada a declaração para verificar a existência de erros e depois submetida pelo Contabilista Certificado, conforme podemos ver na Figura 30. Nesse momento é armazenado o comprovativo de envio da declaração e, mais tarde, é retirada a declaração no Portal das Finanças.

Figura 30 – Submissão da Declaração Modelo 10

Quadro	Valor (€)
01	
02	195,16 €
03	
05	
06	
07	
08	
09 (SOMA 01 a 03 + 05 a 08)	195,16 €
10	
04	
11	
12 (TOTAL 09 + 10 + 04 + 11)	195,16 €
13	

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

3.2.4.8 IMPOSTO ÚNICO DE CIRCULAÇÃO (IUC)

O Imposto Único de Circulação (IUC) é imposto que incide sobre a propriedade de um veículo e é exigível enquanto a matrícula deste estiver válida, de acordo com o previsto no artigo 2º e 4º do Código do Imposto Único de Circulação (CIUC). A liquidação do imposto é feita pela ATA através da aplicação da respetiva taxa adequada à categoria e outras características do veículo que são disponibilizadas no CIUC. O montante deve ser entregue anualmente até ao final do mês em que o veículo foi adquirido sob pena de coima. Para efetuar o pagamento deve ser retirada a guia de pagamento do Portal das Finanças.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, esta possui um veículo em regime de locação de financeira que se enquadra com a categoria C pelo que é obrigada efetuar o pagamento deste imposto por força do artigo 2º, nº 1, c) e artigo 3º, nº2 ambos do CIUC. No mês que consta na matrícula do veículo é feito o login no Portal das Finanças e é retirada a guia de pagamento do veículo que depois é utilizada para proceder ao pagamento, conforme podemos ver na Figura 31. Após feito o pagamento, a guia de pagamento e o comprovativo bancário são agrafados e colocados na pasta para entregar ao gabinete de contabilidade.

Após recebido o documento é feito o lançamento no software *SAGE for Accountants*, nomeadamente, debitando o valor do imposto na conta “6812X – Impostos indiretos” e a creditando na conta “12X – Bancos” pelo pagamento.

Figura 31 – Guia de Pagamento do IUC

100013

 IDENTIFICAÇÃO DO DUC	IMPOSTO ÚNICO DE CIRCULAÇÃO CERTIDÃO COMPROVATIVA DE PAGAMENTO
	IDENTIFICAÇÃO FISCAL [REDACTED]
2021 [REDACTED] de: 2021-01-26	VALIDADE 2022-01-31
	DATA DO PAGAMENTO 2021-01-28

Nos termos do n.º 4 do artigo 16.º do Código do Imposto Único de Circulação (IUC), aprovado pela Lei n.º 22-A/2007, de 29 de Junho, se extrai a presente certidão, válida pelo período nela constante, que se destina a comprovar o pagamento do Imposto Único de Circulação (IUC) integrado no Duc acima identificado, relativo ao veículo e proprietário discriminados no seu texto.

O veículo listado apresenta o IUC pago.

Categoria: C

	Matrícula	Ano	Mês de Matrícula	Peso Bruto Deslocável (kg)	Eixos Veículo Motriz	Eixos Reboque	Tipo de Suspensão	Valor (€)
1	[REDACTED]	2017	Janeiro	2.800	2	0	Mecânica	53,85

681241 - 53,85
2211011 - 53,85

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

3.2.5 ENCERRAMENTO DE CONTAS

O Encerramento de Contas das empresas é um procedimento de extrema importância que é realizado no final de cada exercício económico. Este procedimento deve ser acompanhado por um conjunto de processos de conferência para assegurar o correto apuramento de resultados decorrentes da atividade de cada empresa e garantir que as demonstrações financeiras anuais refletem a real situação económica da empresa.

Deste modo, antes de se efetuar os lançamentos de fecho de contas são realizados alguns processos de conferência como analisar o balancete, os extratos bancários e os mapas de

conciliação bancária, os mapas de responsabilidade de crédito e de locações financeiras confirmando se há correspondência com os valores do Banco de Portugal, os mapas de depreciações e amortizações, e os extratos de recibos de clientes e fornecedores.

Durante o meu estágio tive oportunidade de efetuar estes processos de conferência com ajuda do Dr. Aníbal Carvalho.

3.2.5.1 CONTABILIZAÇÃO DAS DEPRECIAÇÕES/AMORTIZAÇÕES

Ao longo do tempo, os ativos adquiridos por uma empresa podem sofrer perdas de valor que podem resultar da sua utilização ou do próprio decurso do tempo. Este deprecimento dos ativos tem de ser contabilizado, devendo o ativo ser objeto de depreciação ou amortização, conforme estipula o Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro. Apesar de parecerem semelhantes estes dois conceitos são distintos, na medida em que as depreciações incidem sobre os bens físicos, isto é, bens tangíveis, enquanto que as amortizações estão relacionadas com bens intangíveis com prazo limitado. Assim, as depreciações consistem na alocação sistemática do valor depreciável de um ativo ao longo da sua vida útil e as amortizações consistem na alocação sistemática do valor amortizável do ativo intangível ao longo da sua vida útil.

O cálculo das depreciações e amortizações pode ser feito através de vários métodos, o método da linha reta, o método das quotas decrescentes ou método das unidades de produção. Normalmente, o método mais utilizado é o método da linha reta que consiste num débito constante ao longo da vida útil do ativo (se o seu valor residual não sofrer alterações), de acordo com a NCRF 7 – Ativos Fixos Tangíveis do SNC, parágrafo § 62. No entanto, a escolha do método de depreciação deve “... refletir o modelo porque se espera que os futuros benefícios económicos do ativo sejam consumidos pela entidade.”, conforme estipula a NCRF 7 – Ativos Fixos Tangíveis do SNC, parágrafo § 60.

No Gabinete de Contabilidade, após aquisição de um ativo é utilizado o software *SAGE for Accountants* para criar uma ficha para armazenar todas as informações pertinentes acerca dele, como a data de aquisição, data de início de serviço, a vida útil do ativo e a taxa de depreciação. Para além disso, é criado um mapa para acompanhar as depreciações do ativo,

que mais tarde deve ser integrado no Dossier Fiscal, para prestar apoio no momento do lançamento do valor das depreciações e amortizações no software.

Durante o meu estágio não tive oportunidade de criar uma ficha de ativo, ainda assim o Dr. Aníbal Carvalho explicou-me como era feito e ainda me mostrou a ficha do único ativo da empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda a título de exemplo, conforme podemos ver na Figura 32. Também me explicou como deveria preencher o mapa de depreciações e tive oportunidade calcular as depreciações deste período para o ativo da empresa através da aplicação da taxa de depreciação que consta do Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro, conforme podemos ver na Figura 33. No final, tive oportunidade de efetuar o lançamento na contabilidade das depreciações do ativo da empresa, nomeadamente, debitando o valor das depreciações na conta “642X – Ativos Fixos Tangíveis” e creditando-o na conta “438X – Depreciações Acumuladas”.

Figura 32 – Ficha de Imobilizado Corpóreo

FICHA DE IMOBILIZADO CORPÓREO

DESIGNAÇÃO: TAXA DE AMORTIZAÇÃO:

NOVO USADO VIDA ÚTIL INICIO UTILIZAÇÃO

VALOR AQUISIÇÃO

CLASSIFICAÇÃO:

CONTABILÍSTICA (snc): CENTRO DE CUSTO:

FISCAL (DEC. REG. 25/2009): TABELA DIVISÃO GRUPO CÓDIGO

EXERCÍCIO	AMORTIZAÇÕES		QUANTIA LÍQUIDA CONTABILÍSTICA	TAXAS		IMPARIDADES		
	DO EXERCÍCIO	ACUMULADAS		PRATICADAS	PERDIDAS	ACEITES	NÃO ACEITES	RECUPERADAS
2017	2 754,07	2 754,07	19 278,46	12,50%				
2018	2 754,07	5 508,13	16 524,39	12,50%				
2019	2 754,07	8 262,20	13 770,33	12,50%				
2020	2 754,07	11 016,26	11 016,26	12,50%				
2021	0,00	0,00	0,00	0,00%				
2022	0,00	0,00	0,00	0,00%				
2023	0,00	0,00	0,00	0,00%				
2024	0,00	0,00	0,00	0,00%				

REAVALIÇÃO ALIENAÇÃO ABATE

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Figura 33 – Mapa de Depreciações da Calçado JPR, Unipessoal Lda

Nº DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		MAPA DE DEPRECIÇÕES E AMORTIZAÇÕES										IR C							
514 213 590		NATUREZA DOS ACTIVOS:					MÉTODO UTILIZADO:					MODELO 32							
PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO		ACTIVOS-FRANCO TANGÍVEIS					QUOTAS CONSTANTES												
2020		ACTIVOS INTANGÍVEIS					QUOTAS DECRESCENTES												
		PROGRESSÕES DE INVESTIMENTO					OUTRO												
Código de activo ou amortização	Descrição dos elementos do activo	Data		Activos			Depreciações / amortizações e perdas por impairment contabilizadas no período		Depreciações e amortizações aceites em períodos anteriores		Gastos fiscais Depreciações e amortizações		Perdas por impairment aceites no período (art.10º CRC)		Depreciações / amortizações e perdas por impairment não aceites como gastos		Depreciações / amortizações e perdas por impairment recuperadas no período		
		Mês	Ano	Valor contabilístico registado	Valor de aquisição ou produção para efeitos fiscais	Número de meses	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)	(VII)	(VIII)	(IX)	(X)	(XI)	(XII)	
	Equipamento Transporte																		
2375	Mercedes Vito - Matrícula	1	2017	22 032,52	22 032,52	4	2 754,07	11 016,27	12,50%										
	Sub.Total			22 032,52	22 032,52		2 754,07	11 016,27											
	Total Geral			22 032,52	22 032,52		2 754,07	11 016,27											

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

3.2.5.2 LANÇAMENTO DO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS

O Inventário é uma lista que permite à empresa acompanhar os elementos que tem na sua posse e o respetivo valor. De acordo com a NCRF 18 – Inventários do SNC, os elementos desta lista, isto é, os inventários da empresa são ativos detidos para venda no decurso da sua atividade empresarial, no processo de produção para venda e na forma de materiais ou consumíveis que irão ser aplicados no processo produtivo. Estes inventários podem ser controlados pelas empresas através de dois sistemas, o sistema de inventário permanente e o sistema de inventário intermitente.

O Sistema de inventário permanente consiste no registo de todas as movimentações que sejam feitas com os inventários de forma que os registos contabilísticos reflitam as contagens físicas e valorimetria do custo das mercadorias vendidas e consumidas, conforme estipula o artigo 12º do Decreto-Lei nº158/2009 de 13 de julho. Ao contrário do sistema de inventário permanente, o Sistema de inventário intermitente não efetua o registo de todas as movimentações dos inventários, pelo que o valor dos inventários só é possível ser determinado através de contagens físicas que podem ser efetuadas numa periodicidade mensal, trimestral, semestral ou anual.

No final do ano todas as empresas, que trabalham com inventários, devem fazer a contagem dos mesmos e enviar essa contagem ao Contabilista Certificado numa lista contendo a discriminação de todos os elementos que possui em inventário e o respetivo valor. Este procedimento é necessário para que depois o Contabilista Certificado possa comunicar os inventários à ATA através de submissão do ficheiro no Portal das Finanças.

A Submissão do ficheiro contendo os inventários deve ser feito até 31 de janeiro do ano seguinte ou até ao final do mês seguinte em que termina o período de tributação, caso este não coincida com o ano civil. Esta obrigação diz respeito a todas as empresas que tenham apresentado um nível de faturação igual ou superior a 100 000 euros no ano anterior. Aquelas que tenham ultrapassado este limite e não possuam inventários devem na mesma dirigir-se ao Portal das Finanças e selecionar a opção “Não Posso Existências.”.

Em seguida, conhecendo as quantidades e o valor dos inventários da empresa no final do período de tributação, é possível efetuar o cálculo do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), através da seguinte fórmula:

$$CMVMC = \textit{Existências Iniciais} + \textit{Compras} \pm \textit{Regularizações} - \textit{Existências Finais}$$

Durante o meu estágio tive oportunidade de efetuar o tratamento dos ficheiros de inventário enviados pelas várias empresas que contrataram os serviços contabilísticos da Council – Consultoria e Serviços, Lda, incluindo a Calçado JPR, Unipessoal Lda. Este tratamento consistiu na conversão das tabelas de inventários em ficheiros XML que depois submeti no Portal das Finanças, conforme é possível observar o exemplo da Calçado JPR, Unipessoal Lda na Figura 34.

Figura 34 – Submissão de inventários

The screenshot shows the 'e-fatura' portal interface. At the top, there is a navigation menu with tabs: FATURAS, FATURA SORTE, DESPESAS DEDUTÍVEIS IRS, DESPESAS DA ACTIVIDADE, DOC. DE TRANSPORTE, TIPOGRAFIAS, INVENTÁRIOS, and E-FATU. The 'INVENTÁRIOS' tab is active. Below the menu, there are instructions in Portuguese regarding the submission of inventory files. A success dialog box is overlaid on the page, displaying the message 'Ficheiro enviado com sucesso.' (File sent successfully) with an 'OK' button. Below the dialog, there is a form for 'Identificação do(s) Ficheiro(s)' with fields for 'NIF Comerciante' (514213590), 'Período Tributação', and 'Data Fim Período'. There are also buttons for 'Adicionar', 'Submeter', and 'Validar'. At the bottom, a 'Resultado do Processamento' section shows a table with the following data:

Nº Registo	Data Registo
2943120	2021-02-02 16:28:43
Nº de Linhas	18

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

De seguida prossegui para o cálculo do CMVMC das empresas. No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, esta utiliza o sistema de inventário intermitente, que como já indiquei anteriormente, é um sistema cuja utilização é mais fácil, mas que não permite um elevado grau de controlo nem o conhecimento a todo tempo do CMVMC, bem como o valor das existências em armazém. Assim, utilizando as informações dos inventários que já tinha ao meu dispor executei o cálculo do CMVMC utilizando a fórmula que enunciei anteriormente através de um modelo Excel.

Por fim, uma vez determinado o valor do CMVMC, é feito o seu lançamento no software *SAGE for Accountants*, que é feito de forma automática bastando apenas inserir o valor das existências finais. Assim, o sistema efetuou o lançamento a crédito do valor total das compras na conta “31X – Compras” e a débito na conta “32X – Mercadorias”, e de seguida efetuou o lançamento da diferença entre o valor das existências iniciais e das compras, e das existências finais, a crédito na conta “32X – Mercadorias” e a débito na conta “61X – Custo das Matérias Vendidas e das Matérias Consumidas”.

3.2.5.3 ESTIMATIVA DE FÉRIAS E SUBSÍDIO DE FÉRIAS

O Direito a férias é um direito do trabalhador que vence a 1 de janeiro e, em regra, reporta-se ao trabalho prestado no ano anterior, conforme estipulam os nº 1 e 2 do artigo 237º do Código do Trabalho. Nesse sentido, na contabilidade é feita uma estimativa de férias do respetivo ano que deverá ser liquidada no ano seguinte.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, uma vez que esta apenas possui uma colaboradora que iniciou funções no início de 2020, teve oportunidade de efetuar a estimativa de férias para o ano de 2021 dessa colaboradora e o respetivo lançamento contabilístico da mesma no software *SAGE for Accountants*. Este lançamento consistiu no registo a débito do valor de férias e subsídio de férias nas respetivas subcontas da “632X – Remunerações do Pessoal” e do valor dos encargos com a Segurança Social na conta “635X – Encargos sobre remunerações”, e a crédito do valor de férias, subsídio de férias e encargos com a Segurança Social nas respetivas subcontas da “2722X – Credores por acréscimos de gastos”.

Em agosto de 2021 será feita a regularização deste valor através do lançamento a débito do valor de férias, subsídio de férias e encargos com a Segurança Social nas respetivas subcontas da “2722X – Credores por acréscimos de gastos”, e do lançamento a crédito na conta “632X – Remunerações do Pessoal” pelo valor de férias e do subsídio de férias, e na conta “635X – Encargos sobre remunerações” pelo valor de encargos com a Segurança Social.

3.2.5.4 ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS

Os Acréscimos dizem respeito a rendimentos e gastos que têm de ser lançados no período em questão, mas que só serão refletidos nas receitas e despesas num período seguinte. Estes valores são refletidos nas contas “2721X - Devedores por acréscimo de rendimentos” e “2722X - Credores por acréscimo de gastos”, conforme já vimos no subcapítulo 3.2.5.3.

Os Diferimentos dizem respeito a rendimentos e gastos que correspondem a períodos posteriores, e devem ser registados nas contas “282X – Rendimentos a reconhecer” e “281X – Gastos a reconhecer”, respetivamente. Um exemplo desta operação é o pagamento do seguro automóvel da Calçado JPR, Unipessoal Lda uma vez que uma parte dessa fatura diz

respeito ao período de 2020 e a outra parte ao período de 2021, conforme exemplifiquei no subcapítulo 3.2.1.2.

3.2.5.5 APURAMENTO DE RESULTADOS

O Apuramento de Resultados é feito de forma automática pela software *SAGE for Accountants*. Através das parametrizações inseridas, o software salda as contas da classe 6 e da classe 7 por contrapartida da conta “811 – Resultados Antes de Impostos”.

Antes disso é feito o preenchimento da Excel destinado a auxiliar o preenchimento da modelo 22, que já referi anteriormente no subcapítulo 3.2.4.5 e que é possível observar na Figura 35 Este ficheiro irá permitir determinar o valor do imposto estimado que é depois registado na contabilidade através do lançamento a débito na conta “8121 – Imposto estimado para o período” e a crédito na conta “2413X – Imposto Estimado”.

Figura 35 – Imposto estimado pelo modelo Excel de auxílio ao preenchimento da Declaração Modelo 22

Calçado JPR, Lda.		REGIME FISCAL: Regime Geral	Volta ao MENU principal	
Ano: 2020		TIPO DE EMPRESA: Micro	IMPRIMIR	
		TIPO DE ATIVIDADE: Comércio		
Nota: O CFEI e a DLRR já se encontram contemplados automaticamente				
Controlo da dedução dos PEC's				
		Ano	Entregue	Utilizado
		2014	0,00 €	0,00 €
		2015	0,00 €	0,00 €
		2016	0,00 €	0,00 €
		2017	0,00 €	0,00 €
		2018	0,00 €	0,00 €
		2019	0,00 €	0,00 €
		2020	0,00 €	0,00 €
		Total	0,00 €	0,00 €
Calçado JPR, Lda.				
COMENTÁRIOS / ANOTAÇÕES				
Derrama municipal	0,01%			
% x Lucro Tributável = 009(302+313+400)x%	364	0,00 €		
Dupla tributação jurídica internacional [art.º 91.º] - Países com CDT e quando DTII > 378	379	0,00 €		
Tributações Autónomas:	365	64,71 €		
Aplicável n.º 15 art.º 88.º CIRC ou art.º 375 Lei n.º 75-B/2020?	NAO	Atenção		
Despesas não Documentadas (ent. exercem a título principal):	60,0%	0,00 €		
Despesas de Representação:	20,0%	323,55 €		
Ajudas de custo e km viat. própria:	15,0%	0,00 €		
Enc. Viat. Llig. Passageiros [V.Aq.<27.500€]:		0,00 €		
Enc. Viat. Llig. Passageiros [27.500.<=V.Aq.<35.000€]:		0,00 €		
Enc. Viat. Llig. Passageiros [V.Aq.>=35.000€]:		0,00 €		
Lucros distribuídos a SP com isenção [art.º 88.º, n.º 11):	33,0%	0,00 €		
Desp. pagas a residentes em offshore [art.º 88.º, n.º 8):	45,0%	0,00 €		
Indemnizações cessação funções [art.º 88.º, n.º 13 a):	45,0%	0,00 €		
Bónus e remunerações variáveis [art.º 88.º, n.º 13 b):	45,0%	0,00 €		
Despesas não Document. (ent. não exercem a título principal):	80,0%	0,00 €		
Outras (listar)	0%	0,00 €		
Total valor sujeito		323,55 €		
Retenções na fonte a deduzir ao abrigo do n.º 12 do art.º 88.º		0,00 €		
Juros de mora	369	0,00 €		
Juros compensatórios	366	0,00 €		
TOTAL a pagar	367	0,00 €		
TOTAL a recuperar	368	(139,29 €)		
			ESTIMATIVA DE IRC 2020 (€)	64,71 €
			Incluir a dupla tributação internacional no cálculo da estimativa de IRC	<input checked="" type="checkbox"/>
			RESULTADO LÍQUIDO	-9.329,41 €

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Após ter-se determinado o valor do imposto estimado podemos efetuar o apuramento do Resultado Líquido do Exercício. Neste exercício a Calçado JPR, Unipessoal Lda apresentou um resultado antes de impostos negativo, por isso efetuou-se o lançamento do valor do resultado

antes de imposto a débito na conta “818 – Resultado líquido” e a crédito na conta “811 – Resultado antes de imposto”, e o lançamento do valor do imposto estimado a débito na conta “811 – Resultado líquido” e a crédito na conta “8121 – Imposto estimado para o período”.

Por último, são extraídos os balancetes de fecho e são armazenados no dossier digital da empresa. É partir destes balancetes que são construídas as demonstrações financeiras da empresa. O programa *SAGE for Accountants* possui uma funcionalidade que permite extrair as demonstrações financeiras automaticamente, porém durante o estágio tive oportunidade efetuar o preenchimento manual da demonstração de resultados e do balanço a partir do balancete da empresa, conforme podemos ver na Figura 36 e Figura 37.

Para além disso, tive oportunidade de efetuar o preenchimento do anexo às demonstrações financeiras com a ajuda do Dr. Aníbal Carvalho. Este documento seguiu a estrutura do Modelo Geral prevista no SNC e nele foram expostas várias informações acerca da entidade, referencial contabilístico utilizado na preparação das demonstrações financeiras, as principais políticas contabilísticas utilizadas e uma descrição mais detalhada das várias rubricas das demonstrações financeiras.

Figura 36 – Balanço da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2020

10
CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA

BALANÇO INDIVIDUAL
DEZEMBRO 2020

RUBRICAS	NOTAS	Montantes expressos em EURO	
		EXERCÍCIOS 2020	2019
ATIVO			
Ativo não corrente:			
Ativos fixos tangíveis		8 262,18	11 016,25
Ativos intangíveis			
Investimentos Financeiros		67,51	
Créditos e outros ativos não correntes			
		8 329,69	11 016,25
Ativo corrente:			
Inventários		3 103,50	2 137,10
Clientes		53 591,55	67 370,27
Estado e outros entes públicos		6 429,64	3 845,85
Capital subscrito e não realizado			
Diferimentos		5,41	227,04
Outros ativos correntes		51,39	
Caixa e depósitos bancários		13 711,10	13 749,57
		76 892,59	87 329,83
Total do Ativo		85 222,28	98 346,18
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio:			
Capital subscrito		10 000,00	10 000,00
Outros instrumentos de capital próprio			
Reservas legais		418,65	183,85
Outras reservas		7 898,89	3 489,42
Resultados transitados			
Outras variações no capital próprio			
Resultado líquido do período		(9 329,41)	4 644,47
Total do capital próprio		8 988,13	18 317,54
Passivo			
Passivo não corrente:			
Provisões			
Financiamentos obtidos		25 440,65	18 547,88
Outras dívidas a pagar			
		25 440,65	18 547,88
Passivo corrente:			
Fornecedores		40 201,14	58 688,97
Estado e outros entes públicos		290,71	303,51
Financiamentos obtidos			
Diferimentos			
Outros passivos correntes		10 301,65	2 490,28
		50 793,50	61 480,76
Total do passivo		76 234,15	80 028,64
Total do Capital Próprio e do Passivo		85 222,28	98 346,18

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Figura 37 – Demonstração de Resultados da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2020

10

CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS (Modelo para ME)

De Janeiro até Dezembro

RUBRICAS	NOTAS	Montantes expressos em EURO	
		PERÍODOS	
		2020	2019
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados		91 896,10	145 858,46
Subsídios à exploração		1 746,50	
Variação nos inventários da produção			
Trabalhos para a própria entidade			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		(78 848,93)	(129 114,07)
Fornecimentos e serviços externos		(8 748,19)	(7 917,59)
Gastos com o pessoal		(11 114,49)	
Imparidade (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Outros rendimentos		119,96	60,58
Outros gastos		(1 239,47)	(1 093,41)
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		(6 188,52)	7 793,97
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		(2 754,07)	(2 754,07)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		(8 942,59)	5 039,90
Gasto de financiamento (líquidos)		(322,11)	(91,92)
Resultado antes de impostos		(9 264,70)	4 947,98
Imposto sobre o rendimento do período		(64,71)	(303,51)
Resultado líquido do período		(9 329,41)	4 644,47
		(.00)	.00

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

3.2.6 INFORMAÇÃO EMPRESARIAL SIMPLIFICADA (IES)

A Informação Empresarial Simplificada (IES) é uma declaração que deve ser elaborada anualmente por empresas e pessoas singulares com contabilidade organizada. Esta declaração foi introduzida primeiramente na Portaria nº 208/2007 com o objetivo de facilitar o cumprimento de várias obrigações legais, nomeadamente:

- a) a Entrega da declaração anual de informação contabilística e fiscal prevista no n.º 1 do artigo 117º e 121º do CIRC e n.º 1 do artigo 113º do CIRS;
- b) o Registo da prestação de contas junto das conservatórias de registo comercial previsto no n.º 1 do artigo 15.º do Código do Registo Comercial;

- c) a Prestação de informação estatística ao Instituto Nacional de Estatística prevista no n.º 1 do artigo 6.º da Lei do Sistema Estatístico Nacional;
- d) a Prestação de informação contabilística para fins estatísticos ao Banco de Portugal de prevista no artigo 13.º da Lei Orgânica do Banco de Portugal.

Assim, esta declaração conseguiu agrupar num só documento toda a informação necessária de acordo com o previsto legalmente e pode ser entregue a uma única entidade. Esta declaração deve ser submetida eletronicamente no Portal das Finanças pelo Contabilista Certificado da empresa até ao dia 15 de julho do período seguinte ao que respeita a declaração. A entrega da declaração implica ainda o custo do registo da prestação de contas, 80 euros, que deve ser liquidado 5 dias úteis após a entrega da declaração, conforme podemos ver na Figura 38.

Figura 38 – Guia de pagamento pela prestação de contas de 2019

14/09/2020 IES 900002

Informação de pagamento

Pagamento Multibanco IES

Documento para imprimir: Serve como comprovativo e recibo depois de efectuado o pagamento.

Nome CALÇADO JPR UNIPESDAL LDA NIF 514213590	 MULTIBANCO Ent. 11299 Ref. 602 821 937 Val. 80,00€ Dat. 2020-09-04	IMPRIMIR
---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

O talão emitido pela caixa automática faz prova de pagamento. Conserve-o.

A prestação de contas só será considerada validamente submetida a registo após confirmação do pagamento da taxa devida.

A falta desse pagamento dentro dos 5 dias úteis subsequentes à geração da presente referência multibanco implica o não cumprimento da obrigação legal de prestação de contas.

Em caso de extravio poderá obter 2ª Via da referência Multibanco em www.portaldoesempresa.pt/CVE/IES/ServicosIES.aspx.

Se a prestação de contas respeita a entidade com sede na Zona Franca da Madeira não proceda ao pagamento, uma vez que o seu registo beneficia de gratuidade emolumentar.
No entanto, guarde/imprima esta referência multibanco, uma vez que a mesma será necessária para aceder à certidão permanente.

Após a realização do registo automático e electrónico da prestação de contas, será disponibilizada automaticamente e electronicamente uma certidão permanente de entidade, válida pelo prazo de 3 meses, cujo código de acesso está disponível em www.portaldoesempresa.pt/CVE/IES/ServicosIES.aspx.

Consulte as publicações legais decorrentes do registo da prestação de contas em www.mj.gov.pt/publicacoes.

Se a IES respeita a associação, fundação, comerciante em nome individual, cooperativa, ACE ou AEIE, sociedades civis (por ex. sociedades de advogados ou de solicitadores e sociedades de revisores oficiais de contas com a natureza de sociedades civis) não proceda ao pagamento uma vez que as referidas entidades não estão sujeitas ao registo da prestação de contas.



© 2007 - IES - Todos os direitos reservados

6265 - 80,00
121 - 80,00

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Durante o meu estágio não tive oportunidade de efetuar a elaboração da IES, mas o Dr. Aníbal Carvalho explicou-me como deveria ser feito. Na sua explicação do Dr. Aníbal Carvalho abordou em mais detalhe os anexos da IES que são mais frequentemente preenchidos pelas empresas à sua responsabilidade, nomeadamente:

- **Folha de Rosto** - Nesta folha deve ser preenchido o período de tributação, área da sede, o código do serviço de finanças, a identificação do sujeito passivo, representante legal e do Contabilista Certificado, a designação da atividade económica da empresa, o tipo de declaração, a situação da entidade, os anexos que devem acompanhar a declaração e acontecimentos marcantes;
- **Anexo A – IRC** – O Anexo A deve ser preenchido pelas entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola e as não residentes com estabelecimento estável em Portugal. O preenchimento deste anexo é feito de forma automática através do envio do ficheiro *Standard Audit File for Tax Purposes (SAF-T)* (PT) da Contabilidade. Neste anexo são preenchidas as informações relativas à demonstração de resultados, balanço, demonstração das alterações de capital próprio, demonstração de fluxos de caixa, mais valias aplicadas a reinvestimentos, deliberação de aprovação de contas, relatório de gestão, certificação legal de contas, comércio eletrónico, programas de faturação certificados utilizados e outras informações contabilísticas e fiscais;
- **Anexo L – Elementos Contabilísticos e Fiscais** – Este anexo diz respeito à Declaração Anual de Informação Contabilística e Fiscal do IVA. Neste anexo a informação é exposta consoante o tipo de bem e taxa aplicada, e é distribuída pelos respetivos quadros (operações internas ativas, operações internas passivas, operações com o exterior, operações fora do campo do imposto, entre outros);
- **Anexo O – Mapa Recapitulativo – Clientes** – Neste anexo devem ser inseridos o NIF do cliente e o montante anual de vendas ao cliente, desde que este seja superior ou igual a 25 000 euros;
- **Anexo P – Mapa Recapitulativo – Fornecedores** - Neste anexo devem ser inseridos o NIF do fornecedor e o montante anual de compras feitas ao fornecedor, desde que este seja superior ou igual a 25 000 euros;

- **Anexo Q – Imposto de Selo** – Este anexo deve ser preenchido pelas entidades que no exercício da sua atividade tenham realizado operações sujeitas a imposto do selo, em respeito pelo artigo 52º, nº1 e 56º do Código do Imposto de Selo;
- **Anexo R – Informação estatística** - As entidades que devem preencher o Anexo A ficam obrigadas a entregar o Anexo R também. Este anexo tem por objetivo providenciar informações de natureza estatística relativamente aos estabelecimentos da empresa situados no território nacional e internacional.

No ano de 2019, a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda apenas preencheu os Anexos A e R, conforme podemos ver na Figura 39. Isto deve-se sobretudo ao facto de se tratar de uma entidade de pequena dimensão e por essa razão fica dispensada de preencher alguns dos anexos que fiz referência anteriormente.

Figura 39 – Declaração IES da Calçado JPR, Unipessoal Lda de 2019

IES		Comprovativo de Entrega da Declaração IES/DA Via Internet - Informação Vigente		AT Autoridade Tributária e Aduaneira IRN Instituto dos Registos e do Notariado INE Instituto Nacional de Estatística BP Banco de Portugal		
Informação Empresarial Simplificada		Ano 2019		Elementos para validação do Comprovativo		
DECLARAÇÃO ANUAL		Identificação da Declaração 1775-10572-08		N.º de Contribuinte: 514213560		
		Data de Receção 2020-09-04		Cód. Validação: 5RN8NZF8YBX5		
*Para validar este comprovativo aceda ao site www.portaldasfinancas.gov.pt e clique "Serviços>Outros Serviços>Validação de Documentos" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.						
01		PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO		ANO		
1		De 2019-01-01 a 2019-12-31		2 2019		
02		ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL				
SERVIÇO DE FINANÇAS FELGUEIRAS		1		CÓDIGO 1775		
03		IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO				
1 NOME CALÇADO JPR UNIPESSOAL LDA		NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL 2 514213560				
04		DESIGNAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÓMICA E ESTABELECIMENTOS				
ATIVIDADE PRINCIPAL		CÓDIGO CAE - REV 2.1 1 46422	VOL. DE NEGÓCIOS 2 100 %	CÓDIGO DA TABELA DE ATIVIDADES 3	N.º ESTABELECIMENTOS (Incluindo a sede) 4 1	
05		ANEXOS QUE DEVEM ACOMPANHAR A DECLARAÇÃO				
IRC	Anexo A – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola e entidades não residentes com estabelecimento estável	1	1	SO	Anexo I – Sujeitos passivos com contabilidade organizada	9
	Anexo A1 – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola - contas consolidadas (Modelo não oficial)	20		IVA	Anexo L – Elementos Contabilísticos e Fiscais	11
	Anexo B – Empresas do setor financeiro	2			Anexo M – Operações realizadas em espaço diferente da sede (DL n.º 347/85, de 23 de agosto)	12
	Anexo B1 – Empresas do setor financeiro - contas consolidadas (Modelo não oficial)	21			Anexo N – Regimes especiais	13
	Anexo C – Empresas do setor segurador	3			Anexo O – Mapa Recapitativo de Clientes	14
	Anexo C1 – Empresas do setor segurador - contas consolidadas (Modelo não oficial)	22		Anexo P – Mapa Recapitativo de Fornecedores	15	
	Anexo D – Entidades residentes que não exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola	4		IS	Anexo Q – Elementos Contabilísticos e Fiscais	16
	Anexo E – Elementos Contabilísticos e Fiscais (entidades não residentes sem estabelecimento estável)	5		IJE	Anexo R – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola, entidades não residentes com estabelecimento estável e EIRL	17
	Anexo F – Benefícios Fiscais (aplicável a 2010 e exercícios anteriores)	6			Anexo S – Empresas do setor financeiro	18
Anexo G – Regimes Especiais	7		Anexo T – Empresas do setor segurador		19	
Anexo H – Operações com Não Residentes	8					
06		DECLARAÇÕES ESPECIAIS				
DECLARAÇÃO COM PERÍODO ESPECIAL DE TRIBUTAÇÃO		DECLARAÇÃO DE CONCLUSÃO 1				
DECLARAÇÃO DE CESSAÇÃO		DECLARAÇÃO DE CESSAÇÃO PERÍODO DE CESSAÇÃO 2				
DECLARAÇÃO DE ALTERAÇÃO ANTES DA ALTERAÇÃO 3		DECLARAÇÃO DE ALTERAÇÃO APÓS A ALTERAÇÃO 4				
DECLARAÇÃO DE PERÍODO DO ÍNDICE DE TRIBUTAÇÃO		DECLARAÇÃO DE PERÍODO DO ÍNDICE DE TRIBUTAÇÃO 5				
07		TIPO DE DECLARAÇÃO				
1ª DECLARAÇÃO DO ANO 1 X		DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO 2				
08		SITUAÇÃO DA EMPRESA				
SITUAÇÃO DA EMPRESA		1 D1				
ANO		2				
09		IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO OU REPRESENTANTE LEGAL E DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS				
NIF do Representante Legal 1		NIF do Técnico Oficial de Contas 2				

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

3.2.7 DOSSIER FISCAL – RELATÓRIOS E ANÁLISE DE GESTÃO

O Dossier Fiscal é um dossier onde deve ser organizado pelo Contabilista Certificado um processo da documentação fiscal do respetivo período tributação, que deve ser mantida durante um período 10 anos, conforme previsto no nº 1 do artigo 130º do CIRC.

A lista de documentos que devem constar no dossier fiscal tem sofrido algumas alterações ao longo dos anos. A última alteração a esta lista foi introduzida com a Portaria 51/2018 de 16

de fevereiro, que veio incorporar na lista de documentos aprovada em anexo à Portaria 92-A/2011 de 28 de fevereiro, algumas alterações,

“passando a fazer-se referência expressa aos «Mapas, de modelo oficial, da reavaliação efetuada nos termos do Decreto-Lei n.º 66/2016, de 3 novembro» e a outros mapas que se justificam para fins de controlo fiscal por parte da Inspeção Tributária e Aduaneira, assim como, à aprovação do mapa de modelo oficial a que se refere a alínea a) do n.º 1 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 66/2016, de 3 de novembro.”

Deste modo, a lista de documentos que deve integrar o dossier fiscal é a seguinte:

Tabela 4 – Lista de documentos que devem integrar o Dossier Fiscal

Documentos		IRC	IRS
1	Relatório de gestão, parecer do conselho fiscal e documento de certificação legal de contas quando legalmente exigidos	X	-
2	Documentos, certificados e comunicações relativos a créditos cujo imposto foi deduzido (artigo 78.º do CIVA)	X	X
3	Mapa, de modelo oficial, de provisões, perdas por imparidade em créditos e ajustamentos em inventários	X	X
4	Mapa, de modelo oficial, das mais-valias e menos-valias	X	X
5	Mapa, de modelo oficial, das depreciações e amortizações	X	X
6	Mapas, de modelo oficial, das depreciações de bens reavaliados ao abrigo de diploma legal	X	X
7	Mapas, de modelo oficial, da reavaliação efetuada nos termos do Decreto-Lei n.º 66/2016, de 3 de novembro	X	X
8	Mapa do apuramento do lucro tributável por regimes de tributação	X	X
9	Mapa de controlo de prejuízos no Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (artigo 71.º do CIRC)	X	-
10	Mapa de controlo da dedução de prejuízos fiscais (artigo 52.º do CIRC)	X	X
11	Mapa de reporte dos gastos de financiamento líquidos de períodos de tributação anteriores (artigos 67.º e 75.º -A do CIRC)	X	X

Documentos		IRC	IRS
12	<p>Outros documentos mencionados nos códigos, legislação complementar e instruções administrativas que devam integrar o processo de documentação fiscal, nomeadamente, nos termos:</p> <p>a) Dos artigos 31.º -B, 49.º, 51.º -B, 63.º, 64.º, 66.º, 78.º e 91.º -A do Código do IRC;</p> <p>b) Do artigo 10.º do Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro, alterado pela Lei n.º 64 -B/2011, de 30 de dezembro, pela Lei n.º 2/2014, de 16 de janeiro, pela Lei n.º 82 -D/2014, de 31 de dezembro, e pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2015, de 22 de abril;</p> <p>c) Das Portarias n.os 208/2014, de 10 de outubro, 275/2014, de 26 de dezembro, 77 -A/2015, de 16 de março, e 259/2016, de 4 de outubro;</p> <p>d) De legislação respeitante à atribuição de benefícios fiscais.</p>	X	X

Fonte: Adaptado da Portaria 51/2018, de 16 de Fevereiro

Durante o relatório de estágio tive oportunidade de ajudar o Dr. Aníbal Carvalho na preparação dos documentos que deviam integrar o dossier fiscal da Calçado JPR, Unipessoal Lda, começando com o relatório de gestão da empresa. De acordo com o artigo 66º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), o relatório de gestão deve conter:

“1 - “(...) uma exposição fiel e clara da evolução dos negócios, do desempenho e da posição da sociedade, bem como uma descrição dos principais riscos e incertezas com que a mesma se defronta.

2 - A exposição prevista no número anterior deve consistir numa análise equilibrada e global da evolução dos negócios, dos resultados e da posição da sociedade, em conformidade com a dimensão e complexidade da sua atividade.

3 - Na medida do necessário à compreensão da evolução dos negócios, do desempenho ou da posição da sociedade, a análise prevista no número anterior deve abranger tanto os aspetos financeiros como, quando adequado, referências de desempenho não financeiras relevantes para as atividades específicas da sociedade, incluindo informações sobre questões ambientais e questões relativas aos trabalhadores.

4 - Na apresentação da análise prevista no n.º 2 o relatório da gestão deve, quando adequado, incluir uma referência aos montantes inscritos nas contas do exercício e explicações adicionais relativas a esses montantes.

5 - O relatório deve indicar, em especial:

a) A evolução da gestão nos diferentes sectores em que a sociedade exerceu atividade, designadamente no que respeita a condições do mercado, investimentos, custos, proveitos e atividades de investigação e desenvolvimento;

- b) Os factos relevantes ocorridos após o termo do exercício;*
- c) A evolução previsível da sociedade;*
- d) O número e o valor nominal ou, na falta de valor nominal, o valor contabilístico das quotas ou ações próprias adquiridas ou alienadas durante o período, a fração do capital subscrito que representam, os motivos desses atos e o respetivo preço, bem como o número e valor nominal ou contabilístico de todas as quotas e ações próprias detidas no fim do período;*
- e) As autorizações concedidas a negócios entre a sociedade e os seus administradores, nos termos do artigo 397.º;*
- f) Uma proposta de aplicação de resultados devidamente fundamentada.*
- g) A existência de sucursais da sociedade.*
- h) Os objetivos e as políticas da sociedade em matéria de gestão dos riscos financeiros, incluindo as políticas de cobertura de cada uma das principais categorias de transações previstas para as quais seja utilizada a contabilização de cobertura, e a exposição por parte da sociedade aos riscos de preço, de crédito, de liquidez e de fluxos de caixa, quando materialmente relevantes para a avaliação dos elementos do ativo e do passivo, da posição financeira e dos resultados, em relação com a utilização dos instrumentos financeiros.”*

Apesar da Calçado JPR, Unipessoal Lda estar dispensada de apresentar Relatório de Gestão nos termos do nº 6 do artigo 66º do CSC, o Dr. Aníbal Carvalho decidiu elaborar o Relatório com objetivo de reforçar a transparência da entidade e também de me providenciar um exemplo prático. Assim foi elaborado do Relatório de Gestão da Calçado JPR, Unipessoal Lda, respeitando as condições expostas pelo artigo 66º do CSC de forma a expor a situação a situação financeira e não financeira da empresa.

Para além do relatório, foram inseridos outros documentos ao dossier fiscal, como a Declaração Modelo 22 do período, as 3 primeiras páginas da IES, Mapa de depreciações e amortizações, os balancetes de fecho, as Demonstrações financeiras e o seu anexo. Todos os documentos foram armazenados numa pasta física e numa pasta virtual para facilitar a sua consulta.

3.2.8 CONDUTA ÉTICA E DEONTOLÓGICA ASSOCIADA À PROFISSÃO

Um profissional da área da contabilidade desempenha no exercício das suas funções tarefas de elevada responsabilidade, pelo que a existência de um Código de Conduta Profissional torna-se essencial para disponibilizar um conjunto de critérios profissionais que poderão e deverão ser utilizados por esse profissional para guiar as suas ações, bem como procedimentos que permitam analisar determinadas condutas antiéticas e puni-las, em caso de infração, através de uma sanção. Neste sentido, a Ordem dos Contabilistas Certificados possui um Código Deontológico que visa proporcionar um conjunto de normas jurídicas, de conteúdo ético, que regulam e disciplinam o exercício da profissão.

De acordo com o artigo 1º do Código Deontológico da Ordem dos Contabilistas Certificados (CDOCC), este código

aplica-se a todos os contabilistas certificados com inscrição em vigor, quer exerçam a sua atividade em regime de trabalho dependente ou independente, integrados ou não em sociedades de profissionais, ou em sociedades de contabilidade.

Nos termos do artigo 2º do CDOCC, no desempenho da sua atividade profissional os contabilistas certificados devem

respeitar as normas legais e os princípios contabilísticos em vigor, adaptando a sua aplicação à situação concreta das entidades a quem prestam serviços, pugnando pela verdade contabilística e fiscal, evitando qualquer situação que ponha em causa a independência e a dignidade do exercício da profissão.

Em respeito pelos outros artigos, o artigo 3º do CDOCC vem definir os princípios deontológicos gerais que devem ser usados pelos contabilistas certificados para orientar as suas ações, nomeadamente:

a) O princípio da integridade implica que o exercício da profissão se pautar por padrões de honestidade e de boa-fé;

b) O princípio da idoneidade implica que os contabilistas certificados aceitem apenas os trabalhos que se sintam aptos a desempenhar;

c) O princípio da independência implica que os contabilistas certificados se mantenham equidistantes de qualquer pressão resultante dos seus próprios interesses ou de influências exteriores, por forma a não comprometer a sua independência técnica;

d) O princípio da responsabilidade implica que os contabilistas certificados assumam a responsabilidade pelos atos praticados no exercício das suas funções;

e) O princípio da competência implica que os contabilistas certificados exerçam as suas funções de forma diligente e responsável, utilizando os conhecimentos e as técnicas ao seu dispor, respeitando a lei, os princípios contabilísticos e os critérios éticos;

f) O princípio da confidencialidade implica que os contabilistas certificados e seus colaboradores guardem sigilo profissional sobre os factos e os documentos de que tomem conhecimento, direta ou indiretamente, no exercício das suas funções;

g) O princípio da equidade implica que os contabilistas certificados garantam igualdade de tratamento e de atenção a todas as entidades a quem prestam serviços, salvo o disposto em normas contratuais acordadas;

h) O princípio da lealdade implica que os contabilistas certificados, nas suas relações recíprocas, procedam com correção e civilidade, abstendo-se de qualquer ataque pessoal ou alusão depreciativa, pautando a sua conduta pelo respeito das regras da concorrência leal e pelas normas legais vigentes, por forma a dignificar a profissão.

Durante o meu primeiro ano de mestrado na unidade curricular de Ética, Deontologia e *Accountability*, foi demonstrada a importância de uma conduta ética tanto em termos pessoais como em termos profissionais, bem como o peso do Código Deontológico da Ordem dos Contabilistas Certificados no estímulo dado aos contabilistas para o cumprimento das suas obrigações de modo eticamente responsável.

No meu estágio tive oportunidade de compreender a importância de uma conduta ética para a dignificação da profissão e de que forma nos podemos socorrer do CDOCC para nos orientarmos em termos práticos. O Dr. Aníbal Carvalho demonstrou a imperatividade da leitura do Código Deontológico desde início do estágio, pelo que tive oportunidade de testemunhar, em vários momentos, que a Council – Consultoria e Serviços, Lda é uma empresa eticamente responsável e cumpridora do CDOCC.

3.2.9 LITÍGIOS

A alínea f do artigo 9 do RIEEP refere que o estágio deve permitir a sensibilização para a possibilidade do Contabilista Certificado intervir, em representação dos sujeitos passivos, na fase graciosa do procedimento tributário e no processo tributário, até ao limite a partir do

qual, nos termos legais, é obrigatória a constituição de advogado, no âmbito de questões relacionadas com as competências específicas dos contabilistas certificados, contudo, no período em que decorreu o estágio não houve necessidade da representação do Contabilista Certificado em nenhum processo.

Segundo Soares (2020) a contabilidade constitui um dos principais meios de prova utilizados em litígios de âmbito tributário, uma vez que esta ciência envolve o registo organizado de documentação (física ou eletrónica). A contabilidade é pois um meio de prova aceite, de forma geral, pelos procedimentos e processos tributários. A organização contabilística das empresas é da responsabilidade dos contabilistas certificados e, por essa razão, estes profissionais, no desempenho das suas funções, estão sujeitos a uma responsabilidade acrescida, mas limitada, no âmbito do procedimento tributário.

De acordo com o artigo 10º, nº 2, alínea b) do EOCC, o contabilista deve

“ Intervir, em representação dos sujeitos passivos por cujas contabilidades sejam responsáveis, na fase graciosa do procedimento tributário e no processo tributário, até ao limite a partir do qual, nos termos legais, é obrigatória a constituição de advogado, no âmbito de questões relacionadas com as suas competências específicas”.

Este limite encontra-se previsto no artigo 6º, nº 1 do Código de Procedimento e de Processo Tributário (CPPT) combinado com o artigo 105º da LGT, sendo atualmente de 10.000 euros, o que obriga o Contabilista Certificado a constituir um advogado para processos que ultrapassem este limite (Soares, 2020).

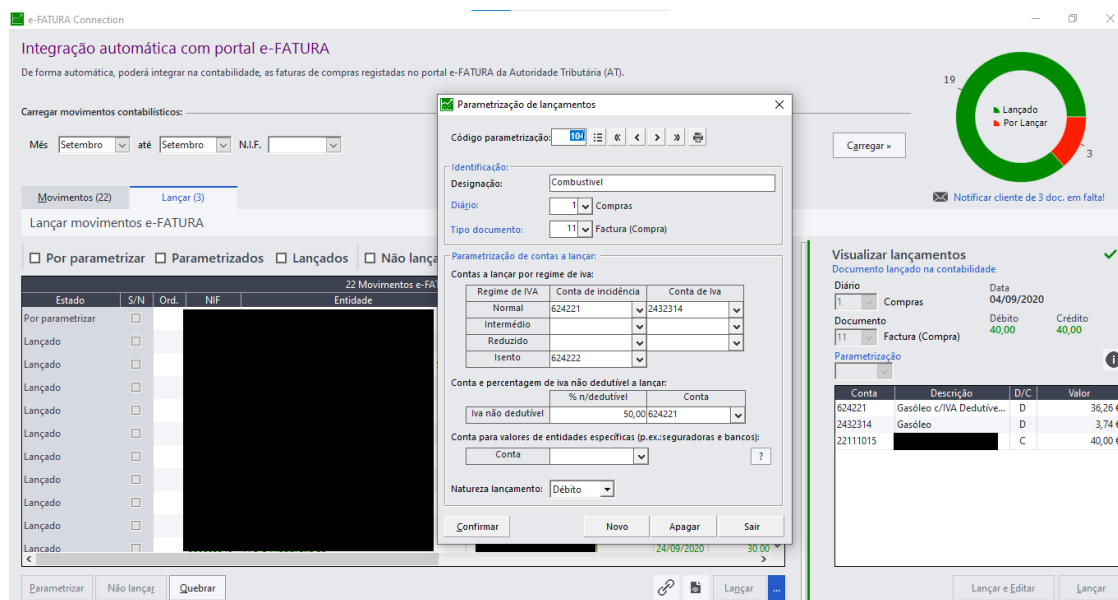
3.2.10 OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

3.2.10.1 E-FATURA CONECTION

Durante o meu estágio tive oportunidade de aprender as várias funcionalidades do software *SAGE for Accountants*, sendo uma delas o *e-Fatura connection*. O *e-Fatura connection* permite fazer o descarregamento de todas as faturas presentes no portal do e-Fatura com o NIF da respetiva empresa. Esta ligação permite descarregar todas as faturas que foram entregues no

portal do e-fatura com o NIF da respetiva empresa e atribuir uma parametrização ao lançamento da fatura no sistema, conforme podemos ver na Figura 40.

Figura 40 – Parametrização lançamento e-Fatura conexão



Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

O processo da criação de uma parametrização exige o preenchimento de um conjunto de informações, nomeadamente, o diário em que deverá ser feito lançamento, o tipo de documento, as subcontas dos movimentos contabilísticos, a percentagem de dedutibilidade do IVA, entre outras. Após definida a parametrização para uma determinada fatura, o software vai utilizar a informação do fornecedor e vai aliá-la a informação que consta na parametrização para efetuar a classificação dos movimentos contabilísticos de uma nova fatura da mesma natureza e do mesmo fornecedor. Quando surge um novo fornecedor de uma determinada categoria de bens que já tinha sido parametrizada antes, basta associar-lhe a parametrização existente na lista para que o software siga as mesmas orientações.

Após parametrizados os documentos deve-se verificar a pasta com a documentação da respetiva empresa para encontrar os documentos em suporte físico. Este procedimento justifica-se porque, por vezes, estes documentos podem constar no e-fatura da empresa, mas podem não ter sido entregues e devem por isso ser requisitados à respetiva empresa para que o artigo 52º do CIVA seja respeitado. Uma vez verificado este pormenor, há que autorizar o

lançamento e registar o número interno atribuído a cada documento no canto superior direito a caneta vermelha.

Esta ferramenta facilita a tarefa do contabilista e possibilita uma maior rapidez do processo da classificação dos movimentos contabilísticos dos respetivos documentos. Todavia não dispensa o lançamento manual de determinados documentos, pois existem alguns que pela sua particularidade não podem ser parametrizados.

3.2.10.2 SAF-T (PT) DE FATURAÇÃO

Os softwares contabilísticos têm evoluído no sentido de aumentar o controlo fiscal, mas ao mesmo tempo de facilitar a tarefa do contabilista e aumentar a automatização do processo. Nesse sentido, a evolução tecnológica tem vindo a possibilitar a criação de novas funcionalidades nos softwares contabilísticos que por sua vez contribuiu para a implementação de novas obrigações fiscais.

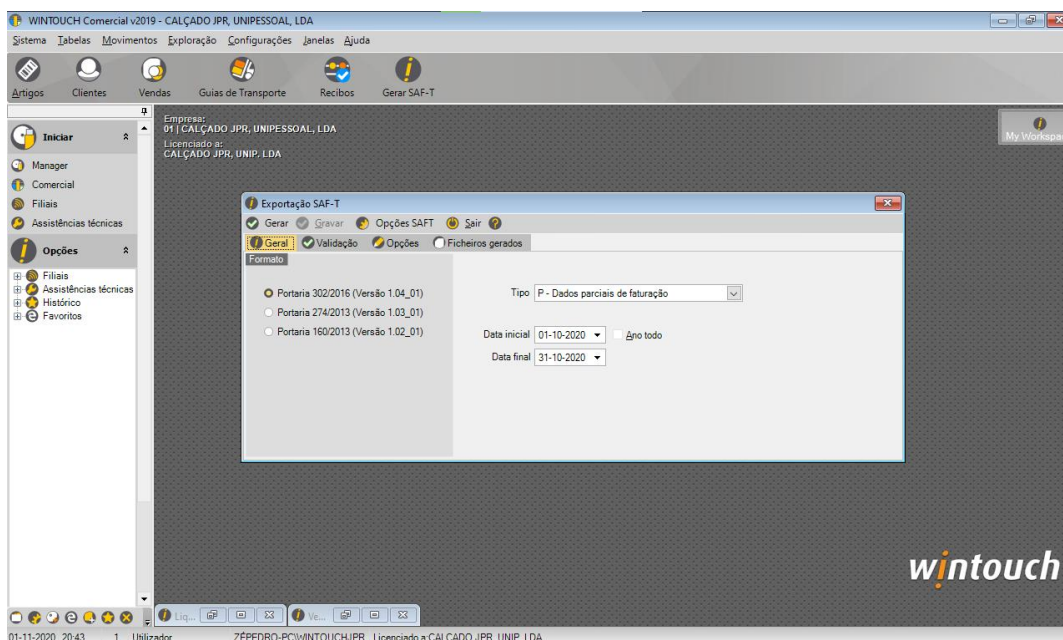
O SAF-T (PT) ou *Standard Audit File for Tax Purposes* é um ficheiro em formato XML que tem por objetivo permitir uma exportação fácil de um conjunto predefinido de documentos e registos contabilísticos de determinada empresa, num formato legível e comum, para facilitar a recolha dos dados fiscais relevantes por parte dos inspetores/auditores tributários¹. De acordo com o Decreto-Lei nº 198/2012 de 24 de agosto, deve ser compilado um ficheiro desta natureza para que as empresas possam comunicar a sua faturação mensal à ATA. Este ficheiro deve conter todas as informações relativas à faturação da empresa, nomeadamente, dos seus clientes e dos produtos/serviços comercializados, e deve ser submetido no Portal das Finanças até ao dia 12 do mês seguinte ao que o ficheiro diz respeito.

No caso da Calçado JPR, Unipessoal Lda, o software de faturação utilizado é o *Wintouch Comercial*, que se trata de um software certificado pela ATA e vem por isso equipado com a funcionalidade que permite a criação de um ficheiro SAF-T, seguindo a estrutura exposta pela

¹ Portal das Finanças, https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/SAFT_PT/Paginas/news-saf-t-pt.aspx consulta 30/11/2021

Portaria nº 302/2016 de 2 de dezembro. Conforme podemos ver na Figura 41, este ficheiro é compilado mensalmente e enviado para o gabinete de contabilidade automaticamente.

Figura 41 – Criação do ficheiro SAF-T



Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

No gabinete de contabilidade este ficheiro é recebido e guardado no dossier digital da empresa. De seguida, é feito o login no Portal das Finanças e é submetido o ficheiro, seleccionando o respetivo ano e mês de emissão, conforme podemos ver na Figura 42. Este processo vai produzir um novo ficheiro SAF-T resumido que será também guardado no dossier digital da empresa.

Figura 42 – Submissão do ficheiro SAF-T

Bem-vindo(a) Calçado Jpr Unipessoal Lda

Faturas / Comerciante / Enviar Ficheiro SAF-T(PT)

Enviar Ficheiro SAF-T(PT)

Sr. Comerciante, deve utilizar esta funcionalidade para submeter o ficheiro SAF-T (PT). Durante o processo de submissão serão extraídos do ficheiro SAF-T apenas os dados referidos no nº 4 do Artigo 3º do Decreto-Lei nº 198/2012, de 24 de Agosto, gerando automaticamente um ficheiro autónomo contendo apenas estes dados. Apenas esse ficheiro autónomo será enviado para a AT.

Indique o Ano e Mês de emissão do ficheiro a enviar e seleccione o ficheiro através da opção 'Abrir'.

Para validar e submeter o ficheiro utilize a opção 'Submeter'.

Caso pretenda apenas validar o ficheiro utilize a opção 'Validar', tendo em conta que o ficheiro não será enviado para processamento.

ALERTA: Para as faturas emitidas, a partir de 1 de julho de 2017, o ficheiro normalizado estruturado com base no ficheiro SAF-T (PT) deve observar o formato constante do anexo à Portaria n.º302/2016, de 02 de dezembro, correspondente à versão 1.04_01.

Identificação do Ficheiro

NIF Comerciante	Ano Emissão	Mês Emissão
514213590	2020	10

Ficheiro

de Postos\DOCS\3-Docs\0 - 2020\1 - Autoridade Tributária\4 - E-Fatura\10 - Outubro\UPR\514213590.GLOBAL.20201001.20201031.P.xml

Formato do Ficheiro

Portaria n.º 302/2016 (versão 1.04_01) Para os documentos de 2020 apenas é aceite esta versão

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Após submeter o ficheiro SAF-T no Portal das Finanças, passamos ao lançamento contabilístico dos documentos que ele contém, para isso é feito o carregamento desse ficheiro no *SAGE for Accountants*. Conforme podemos ver na Figura 43, ao carregar o ficheiro são importadas as informações dos produtos vendidos, informações dos clientes, as taxas aplicadas, entre outras informações.

Figura 43 – Carregamento do ficheiro SAF-T no software *SAGE for Accountants*

Assistente para importar SAF-T de faturação - CALÇADO JPR UNIPessoal LDA, 2020, P de 01-10-2020 a 31-10-2020

- ✓ Início
- ➔ Seleção do ficheiro
- Configuração tipo de produtos
- Classificação contas vendas
- Classificação contas I.V.A.
- Classificação contas caixa/banco
- Configuração parâmetros
- Validar lançamentos
- Gerar lançamentos

Importação do ficheiro

CALÇADO JPR UNIPessoal LDA, 2020

Criado em 2020-11-01

Período de 01-10-2020 a 31-10-2020

N.I.F. 514213590

Produzido por Comercial/Wintouch

Versão SAF-T 1.04_01

Produtos	Importados 50 produtos	Documentos (recibos)
Clientes	Importados 13 clientes	Linhas dos documentos
Taxas	Importadas 5 taxas	Validar linhas documentos
Documentos (faturas)	Importados 10 documentos	Validar/inserir documentos
Linhas dos documentos	Importadas 63 linhas dos documentos	
Validar linhas documentos	Atualizar número do documento 100%	
Validar/inserir documentos	Inserir/validar documento	
Validar/inserir linhas documentos	Inserir/validar linhas dos documentos	

Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

Este procedimento permite ao software analisar todos os documentos lá inseridos, faturas, notas de crédito, entre outros, e fazer a sua classificação contabilística automática de acordo com as parametrizações existentes. No final, são analisados os lançamentos das vendas no sistema e é colocado o número de controlo interno a caneta vermelha nas faturas recebidas em formato de papel para que possam ser arquivadas na pasta do diário de vendas.

3.2.10.3 SAF-T (PT) DA CONTABILIDADE E TAXIONOMIAS

Durante o meu estágio o Dr. Aníbal Carvalho explicou-me qual o propósito do SAF-T (PT) da contabilidade e das Taxionomias, e qual a sua importância para o desempenho das tarefas contabilísticas.

O SAF-T (PT), como já disse anteriormente, é um ficheiro em formato XML que tem por objetivo permitir uma exportação fácil de um conjunto predefinido de documentos, mas também dos registos contabilísticos de determinada empresa. A estrutura de dados deste tipo de ficheiros foi introduzida com a Portaria nº 321-A/2007, de 26 de março, e tinha como objetivo proporcionar uma ferramenta que permitisse às empresas “...satisfazer os requisitos de obtenção de informação dos serviços de inspeção...”, relacionada com o sistema de faturação e de contabilidade das empresas.

Contudo, apesar de se ter revelado uma ótima ferramenta para obtenção de informação por parte dos serviços de inspeção relativa à faturação das empresas, o mesmo não se verificou para informação contabilística, uma vez que a estrutura proposta inicialmente não era suficiente para compreender e controlar a informação relativa à contabilidade das empresas. Nesse sentido, a Portaria nº 302/2016 de 2 de dezembro, veio introduzir as taxionomias como forma de colmatar as insuficiências em termos de estrutura do ficheiro SAF-T (PT).

As Taxionomias são tabelas de correspondência que permitem a caracterização das contas de acordo com o normativo contabilístico utilizado por cada empresa. A introdução destas tabelas veio permitir a parametrização necessária da informação contabilística para que possa ser efetuado o preenchimento automático dos Anexos A a I da IES.

Mais recentemente, na Portaria nº 31/2019, de 24 de janeiro, veio aprovar os termos em que o ficheiro SAF-T (PT) da contabilidade deve ser submetido e o modelo oficial que deve ser respeitado.

3.2.10.4 CERTIFICADOS PME - IAPMEI

A Certificação PME do IAPMEI é um serviço oferecido às empresas nacionais, que certifica o seu cumprimento dos critérios de micro, pequena ou média empresa. Esta certificação é feita por via eletrónica em <https://www.iapmei.pt/Paginas/certificacao-PME.aspx> e destina-se a micro, pequenas e médias empresas que pretendam comprovar que possuem esse estatuto.

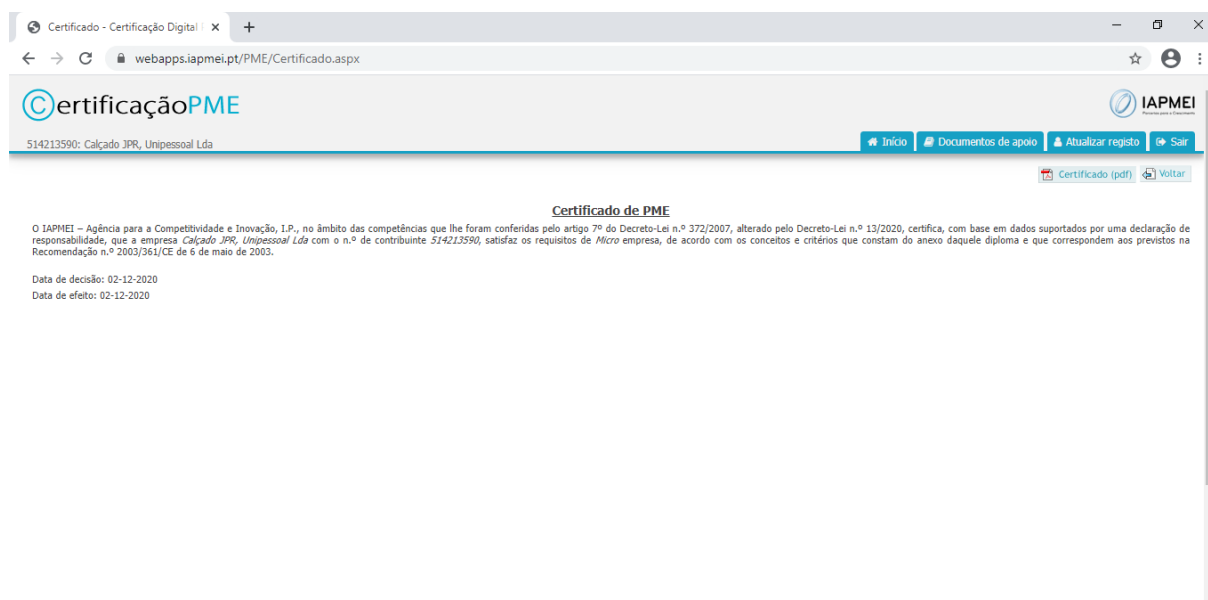
No processo de certificação é necessário que as empresas preencham um formulário eletrónico com os dados presentes no artigo 6º, nº1 do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, nomeadamente:

- a) Dados de identificação da empresa requerente;*
- b) Dados de identificação da pessoa responsável pela certificação da empresa perante o IAPMEI, I. P., enquanto entidade certificadora;*
- c) Dados relativos a investidores, a participações sociais e a demais entidades relacionadas, direta ou indiretamente com a empresa requerente, através de empresas ou de pessoas singulares, nos termos definidos no anexo ao presente decreto-lei;*
- d) Dados para determinar a categoria da empresa, referentes aos efetivos, ao volume de negócios e ao balanço total, nos termos definidos no anexo ao presente decreto-lei.*

Após inseridos todos estes dados no formulário, este deve ser submetido juntamente com uma declaração de responsabilidade da veracidade da informação prestada. Terminando este processo, a atribuição de estatuto é instantânea e é passível de visualização online por parte da própria empresa, conforme podemos ver na Figura 44. Esta certificação está também disponível para visualização por qualquer outra entidade obrigada a exigir a verificação do estatuto de micro, pequena ou média empresa, sendo que esta visualização constitui prova suficiente, de acordo com o artigo 10º do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

A certificação é disponibilizada permanentemente e de forma gratuita, tendo como propósito comprovar o estatuto deste tipo de empresas para os mais diversos procedimentos administrativos que requeiram essa verificação.

Figura 44 – Certificado PME da Calçado JPR, Unipessoal Lda



Fonte: Council – Consultoria e Serviços, Lda.

De seguida apresentaremos o desenvolvimento da proposta de um *Balanced Scorecard* para a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda.

4 DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA

4.1 METODOLOGIA

4.1.1 CONTEXTO DA CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA

A Calçado JPR, Unipessoal Lda é uma empresa revendedora de calçado em grandes quantidades, especializada no comércio de calçado para adulto para ambos os géneros. A atividade da empresa consiste na compra de calçado a fabricantes e a respetiva venda dessa mercadoria a pequenos e grandes retalhistas, bem como outros revendedores, distribuídos pelo território nacional e internacional.

Tabela 5 – Informações da Calçado JPR, Unipessoal Lda

Indicadores	2018	2019	2020
Volume de Negócios	141 380,91€	145 858,46€	88 604,54€
Rentabilidade de Capital Próprios	-	25%	-57%
Resultado Líquido	-7 971,71€	4 644,47€	-5 112,57€
Tempo Médio de Recebimento (dias)	150 dias	120 dias	150 dias

Fonte: Calçado JPR, Unipessoal Lda.

A Atividade da empresa funciona numa espécie de ciclo com duração de aproximadamente um semestre e tem início com a apresentação da respetiva coleção da época, primavera/verão ou outono/inverno. Nesta fase são registadas as encomendas que vão sendo comunicadas às fábricas através de ordens de produção. Assim que as mercadorias estão finalizadas, a empresa procede à sua distribuição pelos diferentes clientes. Durante o semestre a empresa vai acompanhando as necessidades dos clientes e efetua entrega de artigos adicionais conforme as suas necessidades. Para além disso, a empresa ainda se disponibiliza para reparar os artigos que vêm com defeito de fabrico ou até mesmo para efetuar reparações de pequenas componentes dos artigos que se desgastam com o uso.

A empresa começou por trabalhar apenas com uma marca, a *Walker Flex*, da qual detém os direitos de exclusividade de venda a nível nacional. Durante bastantes anos trabalhou exclusivamente com esta marca, estabelecendo uma rede de clientes por todo o território

nacional, desde pequenas retalhistas até outros revendedores de calçado. Contudo, recentemente, o custo destes artigos aumentou significativamente o que fez com que o volume de negócios descesse, conforme podemos ver na Tabela 5. Para colmatar esta quebra de vendas, o gerente decidiu criar a marca Calçado JPR, Unipessoal Lda e diversificar a sua oferta, o que teve o impacto positivo nas vendas. Infelizmente, surgiu a pandemia Covid-19 que afetou negativamente o comércio em geral e provocou um decréscimo bastante acentuado do volume de negócios e do resultado líquido da empresa, como podemos ver na Tabela 5.

Dada esta situação, mais do que nunca a empresa tem uma necessidade urgente de aumentar as vendas e otimizar os seus custos para conseguir melhorar os seus resultados. Para isso acredita que tem de diversificar a sua oferta para aumentar o volume de vendas nos clientes existentes e angariar novos clientes tanto a nível nacional como internacional, mas sem nunca comprometer o seu objetivo principal, isto é, oferecer um produto de qualidade e prestar um serviço distinto e de proximidade para com os seus clientes.

Apesar dos objetivos definidos, a empresa não dispõe de uma estratégia clara e bem definida, nem a capacidade para perceber se efetivamente os atingiu uma vez que não possui ferramentas que lhe permitam acompanhar o seu desempenho nas diferentes áreas que a compõe, nomeadamente, recursos humanos, operacional e financeiro. Nesse sentido, definiu-se como objetivo principal desenvolver uma proposta de estratégia para a empresa e traduzi-la segundo a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Esta ferramenta deverá ser concebida de forma a permitir à empresa monitorar a execução da estratégia, através da análise dos indicadores de desempenho adequados para a mesma. Assim espera-se que a empresa possa utilizar esta ferramenta para obter informação útil ao processo de tomada de decisão e melhore a sua capacidade de planeamento estratégico, desviando o foco do curto prazo para ações de longo prazo que eventualmente lhe irão permitir atingir os seus objetivos.

4.1.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia do estudo desenvolvido segue um paradigma qualitativo, caracterizado pela estratégia investigação-ação. Esta estratégia pode ser definida como “um processo (...) no qual o conhecimento da ciência comportamental aplicada é integrado ao conhecimento

organizacional existente e aplicado para resolver problemas organizacionais reais.” (Shani e Pastamore, 1985, citado por David; Coghlan et al., 2012, p. 51). Este tipo de estratégia foca-se na resolução de um problema da empresa e na criação de conhecimento através do desenvolvimento de um processo que envolve o investigador e os colaboradores da empresa, em que o primeiro irá providenciar a ajuda necessária para que os segundos consigam resolver o problema identificado (David; Coghlan et al., 2012).

O facto do investigador estar a realizar a investigação na empresa onde trabalha, não implica uma mudança do objetivo da estratégia, porém terá que ser encontrado um ponto de equilíbrio entre as suas funções enquanto membro da empresa, com as funções adicionais decorrentes da sua investigação (D. Coghlan & Holian, 2007). Esta gestão de funções é uma tarefa bastante exigente pelo que podem surgir problemas como a confusão de funções, conflito entre funções ou até mesmo sobrecarga de tarefas. Cabe ao investigador fazer uma gestão eficiente das suas funções mantendo-se próximo do ambiente da empresa, mas ao mesmo tempo distante dele para que consiga observá-lo de uma forma crítica (D. Coghlan & Holian, 2007).

A recolha de dados será feita com recurso à observação participante e de entrevistas informais à gerência da empresa. Através da observação participante é esperado que a integração do investigador na equipa lhe permita observar no contexto mais descontraído o quotidiano da empresa e retirar conclusões que depois poderão ser confirmadas e completadas com entrevistas informais ao gerente da empresa.

De seguida será apresentado o protocolo de investigação, uma vez que o planeamento é um dos aspetos mais importantes em qualquer trabalho de investigação e por isso neste ponto é apresentado o esquema de trabalhos que se pretende desenvolver neste estudo, expondo o objetivo principal da investigação, as questões de partida, os procedimentos para a recolha de informação e as etapas a desenvolver.

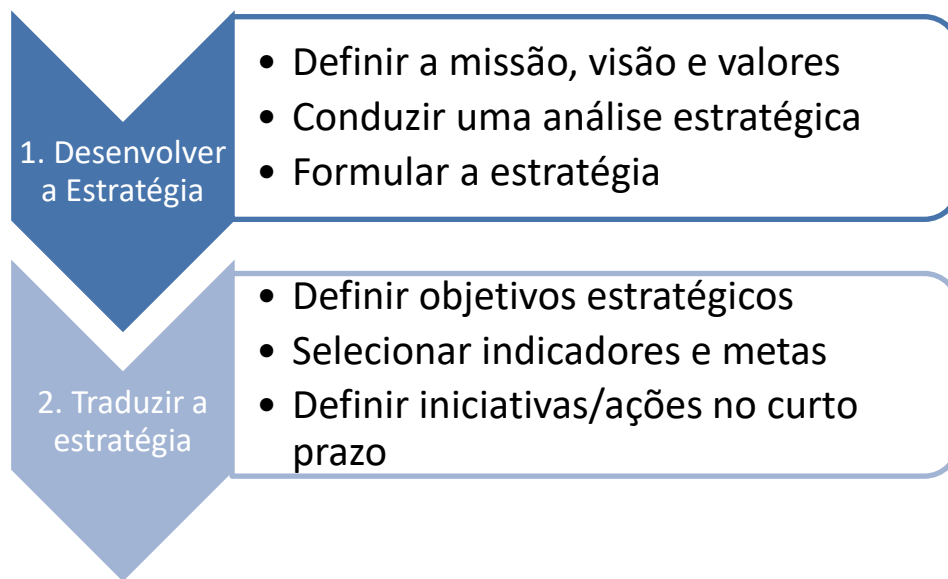
O principal objetivo deste trabalho é desenvolver uma proposta de um BSC para a Calçado JPR, Unipessoal Lda, com os respetivos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas, acompanhado de um mapa estratégico, tendo em vista a tradução da estratégia definida. Considerando o objetivo do estudo definido, a questão de partida desta investigação é a seguinte:

- Como elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* e mapa estratégico adequados à Calçado JPR, Unipessoal Lda?

O presente trabalho segue a metodologia introduzida por Kaplan e Norton (2008) para o desenvolvimento de uma proposta de BSC e de um mapa estratégico. Este método assenta num sistema de gestão estratégica desenhado num formato de esquema fechado, composto por 5 fases, nomeadamente, a criação da estratégia, a tradução da estratégia em objetivos e iniciativas específicas através da utilização da metodologia do BSC, a implementação da estratégia, a revisão operacional periódica do ambiente interno e externo da empresa, e a revisão e adaptação da estratégia, que inicia novamente este ciclo. Neste trabalho são desenvolvidas as primeiras duas fases deste processo, a fase do desenvolvimento da estratégia e a sua tradução com recurso ao BSC.

Inicialmente através de um método de observação participante, o investigador integra o quotidiano da empresa para perceber o seu modelo de negócio, a cultura organizacional e os processos internos existentes. Após esta análise inicial, é executada a fase da criação da estratégia, em que primeiro expõe-se a missão, visão e valores da empresa, seguida de uma análise do seu ambiente interno e externo, que é resumida numa matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT). Esta análise é complementada com entrevistas informais à gerência, que servem para confirmar as conclusões retiradas até esse ponto e que, por sua vez, servem de base para a formulação da estratégia. Depois de definida a estratégia da empresa, é iniciada a fase de tradução da estratégia em que são definidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do BSC, numa relação de causa-efeito que é exposta num mapa estratégico. Mais uma vez através de entrevistas informais com o gerente, são definidos os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas adequadas aos sistemas de informação que a empresa possui e às suas perspetivas para o futuro. Para além disso, são discutidas com o gerente algumas ações para operacionalizar cada objetivo no curto prazo. Estes últimos pontos providenciam a evidência necessária para dar resposta à questão de partida desta investigação.

Figura 45 – Estratégia de Investigação



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2008, p. 65)

4.2 CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA

4.2.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O Planeamento Estratégico é um processo importante que deve ser implementado por todas as empresas no contexto económico em que vivemos, pois é através dele que uma empresa pode avaliar as suas ameaças competitivas e implementar as mudanças estruturais necessárias para obter uma vantagem competitiva e diferenciar-se da sua concorrência. Contudo, nem todas as empresas partilham da mesma opinião e muitas PME's tendem a adotar uma postura reativa às ameaças que encontram, focando-se apenas nos resultados do curto prazo, como no caso exposto por Pires e Barreira (2012). A postura adotada por estas empresas, como já vimos, deve-se em grande parte às suas limitações em termos de recursos, que dificultam a formulação de uma estratégia, mas sobretudo a sua execução e, tal como foi dito por Kaplan e Norton (2001) ,“a habilidade para executar uma estratégia pode ser mais importante do que estratégia em si mesma.”.

Neste sentido, Kaplan e Norton (2008) desenvolveram um sistema de gestão estratégica de forma a fornecer um guia às empresas para conseguirem ligar a sua estratégia de longo prazo,

à sua operacionalização no curto prazo. Este sistema, como já descrevi anteriormente, é composto por 5 fases, mas para os efeitos deste trabalho apenas serão abordadas 2, começando pela formulação da estratégia.

No que diz respeito à formulação da estratégia, interessa definir a (i) Missão, visão e valores; (ii) Análise estratégica; (iii) Declaração da Estratégia, que se passa a descrever.

(i) Missão, Visão e Valores

Segundo Kaplan e Norton (2008), o primeiro passo a dar na formulação da estratégia deve passar pela definição da missão da empresa, da sua visão para o futuro e os valores que devem guiar a sua conduta. Estes elementos são importantíssimos para a construção da estratégia, pois providenciam uma linha orientadora fundamental para os gestores caracterizarem a sua empresa.

Nesse sentido, procurou-se através de diálogos com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, aliar os conhecimentos adquiridos durante a revisão de literatura com o conhecimento do negócio do gerente, para formular a missão, visão e valores da empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda.

Segundo Scorsolini-Comin (2012), ao definir a sua missão a empresa deve ter o cuidado de indicar numa declaração qual o objeto da sua atividade, como a executa e a quem é dirigida. Seguindo esta linha de pensamento, foi definida a seguinte missão:

- **Missão** – “A Calçado JPR, Unipessoal Lda tem como missão disponibilizar aos seus clientes uma elevada variedade de calçado de homem e senhora, assente em artigos de elevada qualidade e conforto, e produzidos em Portugal, associada à prestação de um serviço distinto e de proximidade.”

A Visão deve ser uma declaração clara e quantificável do objetivo de médio e longo prazo da empresa para providenciar um foco claro para a estratégia (Kaplan et al., 2008; Kaplan & Norton, 2008). Neste sentido, procurou-se definir, na seguinte declaração, onde é que a Calçado JPR, Unipessoal Lda pretende estar e que metas pretende atingir no médio e longo prazo:

- **Visão** – “A Calçado JPR, Unipessoal Lda pretende expandir o número de clientes fidelizados e aumentar rentabilidade líquida das vendas num prazo de 5 anos.”

Por último, para atingir os seus objetivos a empresa deve possuir um conjunto de valores que orientem as suas ações. Neste sentido, seguindo a linha pensamento de Scorsolini-Comin (2012) procurou-se definir os valores da empresa de forma a responder a 3 questões, que foram enunciadas anteriormente no subcapítulo 2.1.2.1.1:

- **Valores** –
 - Cultura de proximidade e honestidade com os nossos clientes;
 - Foco na satisfação dos nossos clientes;
 - Colaboração e respeito pelos nossos fornecedores;
 - Valorização dos produtores nacionais;
 - Motivação dos nossos colaboradores.

(ii) Análise Estratégica

Após definidos a missão, visão e valores, foi feita uma análise ao ambiente externo e interno da empresa para perceber o seu enquadramento no mercado. Para efetuar análise externa, Kaplan e Norton (2008) sugerem a utilização do modelo das 5 forças de Porter para o ambiente microeconómico e a análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL) para o ambiente macroeconómico.

→ Análise do ambiente Externo

Em relação à análise do ambiente externo, seguindo as recomendações de Kaplan e Norton (2008), desenvolve-se o Modelo das 5 forças de Porter e a aplicasse a análise PESTAL.

Modelo das 5 forças de Porter

Segundo Porter (1989), no processo de formulação da estratégia, uma empresa tem que saber lidar com a concorrência, não apenas pela rivalidade com concorrentes diretos, mas também com as outras forças com que a empresa interage no desenvolvimento da sua atividade, nomeadamente, clientes, fornecedores, produtos substitutos e a entrada de novos concorrentes. Apenas a análise coletiva destas forças deverá permitir à empresa perceber a

atratividade do seu setor e a posição que lhe permite defender-se da melhor maneira destas forças ou na qual consegue manipulá-las a seu favor.

Seguindo a metodologia introduzida por Porter (1989), foi feita uma análise, juntamente com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, às diversas forças que interagem com o ambiente económico da empresa e identificados todos os fatores setoriais que têm impacto no desenvolvimento da atividade da empresa. Estes fatores foram resumidos e agrupados por forças na Tabela 6 e após uma análise de cada um dos fatores concluiu-se que o negócio possui, no geral, uma atratividade média/alta.

Tabela 6 – Modelo das 5 forças de Porter da Calçado JPR, Unipessoal Lda

Rivalidade entre concorrentes <i>Atratividade Baixa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A elevada diversidade de concorrentes, desde revendedores aos próprios fabricantes, faz com que este seja um mercado muito saturado; • Pouca diferenciação do produto; • Guerra de preços entre concorrentes;
Poder negocial dos fornecedores <i>Atratividade Média</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A marca Walker-Flex apenas pode ser fabricada num único fornecedor; • Existência de diversos fornecedores que oferecerem uma grande variedade de produtos; • Reduzido valor de encomendas dificulta o trabalho com outros fornecedores em regime de exclusividade, o que significa que esses fornecedores podem tornar-se concorrentes ou vender à concorrência (vendedores e revendedores);
Poder negocial dos clientes <i>Atratividade Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Marca Walker-Flex apenas é fornecida pela Calçado JPR, Unipessoal Lda a nível nacional; • Elevado número de concorrentes com produtos semelhantes; • Elevado número de clientes e de reduzida dimensão faz com que a Calçado JPR, Unipessoal Lda goze de uma confortável independência financeira;
Produtos substitutos <i>Atratividade Média</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de uma grande variedade de marcas com artigos semelhantes à Walker-Flex, bem como a outros artigos que são comercializados pela empresa;
Entrada de novos concorrentes <i>Atratividade Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Setor com pouco potencial de crescimento; • Exigências de capital para aguentar as diferenças entre o prazo médio de pagamento e o prazo médio de recebimento; • Necessidade de grandes volumes de encomendas logo desde o início devido aos limites mínimos de produção impostos pelos fornecedores;
Conclusão	Atratividade Média/Alta

Fonte: Elaboração própria.

Análise PESTAL

A Análise PESTAL é uma importante ferramenta no desenvolvimento estratégico pois permite à empresa efetuar um enquadramento da sua atividade em termos macroeconómicos, efetuando uma análise dos diversos fatores macro ambientais que podem ter um impacto significativo na atividade da empresa, conforme já vimos no subcapítulo 2.1.2.1.2.

Seguindo a metodologia apresentada por Oxford College of Marketing (2016), realizou-se uma análise PESTAL à empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda, para perceber quais os fatores que podem influenciar a sua atividade, para, desta forma, a empresa poder aproveitar determinadas oportunidades e proteger-se de eventuais dificuldades proporcionadas pelas condições macroeconómicas em que se insere. Esta análise foi resumida na Tabela 7.

Tabela 7 – Análise PESTAL da Calçado JPR, Unipessoal Lda

Política	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de contenção de pandemia restringiram fortemente o comércio ao público;• Definição do Plano de Recuperação e Resiliência com uma variedade de apoios destinados à dimensão da resiliência, transição climática e transição digital;
Económica	<ul style="list-style-type: none">• Crise económica mundial;• Taxa de crescimento económico muito baixa;• Elevada taxa de desemprego;• Baixa taxa de Inflação;• Baixas taxas de juro;
Social	<ul style="list-style-type: none">• Estilo de vida das pessoas em constante mudança, dando cada vez mais importância à imagem, moda e vestuário;• Receio de circular provocado pela pandemia Covid-19;• Baixo rendimento médio disponível;• Baixo crescimento da população;
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Facilidade de acesso das empresas a uma rede de infraestruturas de comunicação;• Forte integração de atividades de investigação com o know-how tradicional do setor do caçado em Portugal;
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilização de apoios para permitir às empresas cumprir com as novas exigências em matéria ambiental no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência;
Legal	<ul style="list-style-type: none">• Facilidade de execução de atos comerciais como a constituição de uma empresa;• Justiça demasiado lenta em determinados casos, com exigência de dispêndio de muitos recursos;

Fonte: Elaboração própria.

→ **Análise do ambiente Interno**

Em relação à análise do ambiente interno, seguindo as recomendações de Kaplan e Norton (2008) desenvolve-se a cadeia de valor de Porter e analisam-se os recursos e capacidades da empresa.

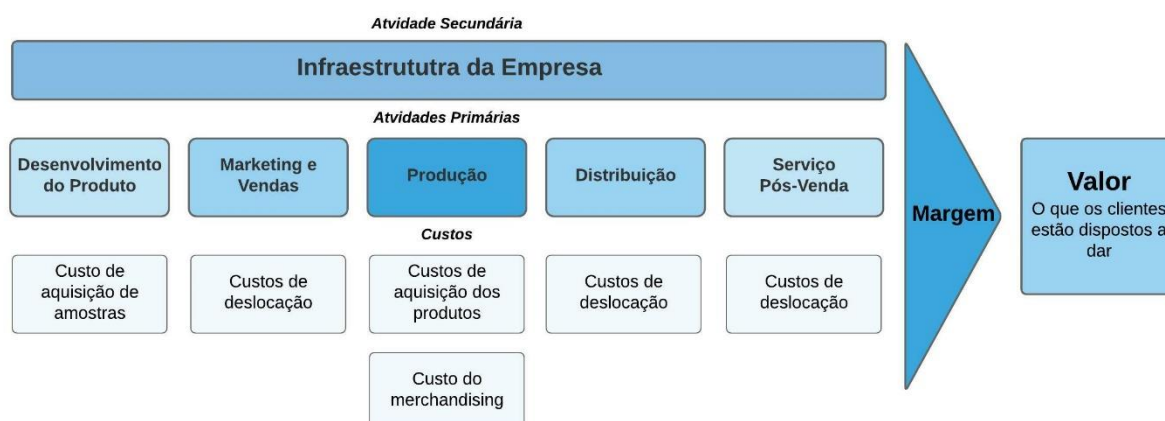
Cadeia de Valor de Porter

Kaplan e Norton (2008) sugerem a utilização do Modelo da Cadeia de Valor de Porter e a identificação dos recursos e capacidades distintos da empresa para efetuar a análise da situação interna da empresa. Através do Modelo da Cadeia de Valor de Porter a empresa deverá conseguir identificar as várias capacidades usadas no desenvolvimento da sua atividade e ao identificar os seus recursos e capacidades mais distintos ficará a ter uma noção da vantagem competitiva que estes lhe conferem.

O Modelo da Cadeia de Valor de Porter, como já foi exposto no subcapítulo 2.1.2.1.2, permite à empresa estabelecer uma ligação entre as várias atividades que são executadas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos seus clientes e melhorar a perceção dos clientes sobre o seu produto. O conhecimento desta cadeia de atividades permite à empresa identificar o contributo de cada atividade para o produto final e os tipos de custos que cada uma implica.

A Calçado JPR, Unipessoal Lda é uma empresa que efetua revenda de calçado pelo que as atividades desenvolvidas por esta empresa podem ser agrupadas segundo uma determinada ordem, nomeadamente, desenvolvimento do produto, marketing e vendas, produção, distribuição e serviço pós-venda. Estas podem ser consideradas as atividades primárias desenvolvidas pela empresa com objetivo de gerar valor para o cliente, mas existe ainda uma atividade secundária ligada a toda infraestrutura da empresa. Conforme podemos ver na Figura 46, cada uma destas atividades tem um contributo específico para o desenvolvimento do negócio da empresa e cada uma delas implica a existência de determinados custos.

Figura 46 – Cadeia de Valor da Calçado JPR, Unipessoal Lda



Fonte: Elaboração própria.

Atividades Primárias

- Desenvolvimento do Produto - Esta atividade não diz respeito à efetiva criação do produto, mas sim à definição do catálogo de artigos que a empresa pretende apresentar para determinada época. Esta atividade envolve a visita aos vários fornecedores da empresa e a escolha dos artigos que o gerente acredita que vão de encontro às tendências atuais e às necessidades dos seus clientes. Esta atividade envolve por isso as opiniões recolhidas dos clientes e a experiência do gerente sobre este setor, para além de implicar custos de elaboração de amostras para mais tarde poder utilizar na fase de vendas;
- Marketing e Vendas – Após selecionados os modelos que vão ser apresentados na respetiva coleção, procede-se à elaboração dos catálogos e ao agendamento de reuniões com os clientes existentes e com novos clientes que tenham interesse em conhecer a coleção presencialmente. Durante estas reuniões são preenchidas as notas de encomenda de todos os artigos comprados pelos clientes. Esta fase implica vários custos de deslocação relativamente a combustíveis, portagens e alimentação, e custos com impressão dos catálogos;
- Produção – No final do processo de vendas são agrupadas todas as notas de encomenda e são enviadas aos respetivos fornecedores. Por vezes são enviadas ordens de produção superiores para eventuais necessidades de reposição que os clientes possam ter. Esta fase acarreta os custos com compra dos artigos aos

fornecedores, bem como outros custos relativos ao merchandising (caixas, sacos e calçadeiras);

- Distribuição – Nesta atividade são recolhidos os produtos e são distribuídos pelos vários clientes no território nacional. No caso dos clientes internacionais todos os produtos são enviados com recurso a transportadoras. Mais uma vez esta fase implica custos de deslocação e custos relacionados com o serviço de transportadoras;
- Serviço Pós-Vendas - Nesta atividade são desempenhadas várias tarefas, nomeadamente, recolha de artigos que foram devolvidos pelos clientes e recolha de artigos com defeitos de fabrico para que possam ser substituídos ou reparados. Mais uma vez esta fase implica custos de deslocação e custos relacionados com o serviço de transportadoras.

Atividades de apoio

- Infraestrutura da Empresa – Esta atividade envolve os diversos processos que tem de ser desenvolvidos relativamente à estrutura organizacional, legal e financeira da empresa, que tem um importante impacto no desenvolvimento da atividade comercial e no cumprimento de todas as obrigações legais e contabilísticas. Esta atividade envolve custos relacionados com o Contabilista Certificado, mas também pode envolver outros custos com a aquisição de ativos, licenças e outro tipo de compromissos.

No desenvolvimento do seu negócio a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda executa continuamente cada uma destas atividades, pelo que é a partir da contabilização destes custos e do valor que os clientes estão dispostos a pagar, que é determinada a sua margem. Atualmente, a margem estabelecida pela empresa não é a desejada pelo gerente pois este acredita que pode aumentar o valor gerado para o cliente com menor dispêndio de recursos. Nesse sentido, na sequência de diálogos com o gerente foram determinadas diferentes ideias para reduzir custos e melhorar a percepção dos clientes sobre o seu produto, nomeadamente:

- A empresa deve procurar outros meios de promoção dos seus artigos à distância, investindo no uso de outros métodos para entrar em contacto com novos clientes

como email marketing, contacto telefónico, website, entre outras. Estes métodos podem permitir à empresa aumentar o seu alcance sem aumentar os custos;

- A empresa deve procurar novos fornecedores de forma obter uma maior independência, isto é, liberdade para variar entre aqueles que lhe proporcionam os preços mais acessíveis;
- Existem várias atividades da empresa que implicam custos de deslocação pelo que a empresa deve procurar novas maneiras mais eficientes de gerir as deslocações que tem de efetuar para apresentar coleções, distribuir mercadoria e levantar produtos com defeito. Para além disso, deve ponderar sempre o uso de transportadoras caso seja menos dispendioso;

Assim, continuando a análise interna, passaremos a analisar os recursos e capacidades da empresa.

Recursos e Capacidades

O conhecimento dos recursos e capacidades que a empresa tem ao seu dispor é muito importante para perceber quais os objetivos que estão ao seu alcance e o que pode fazer para os alcançar. Seguindo a análise proposta por Silva (2019), após o diálogo com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, foram identificados os seguintes recursos:

- **Exclusividade na comercialização da marca *Walker Flex*.** Parceria comercial com fornecedor permite a comercialização da marca em regime de exclusividade no mercado nacional, o que confere à empresa um posicionamento de diferenciação no mercado;
- **Localização geográfica.** A empresa situa-se em Felgueiras, que se trata de uma cidade em que o setor do calçado impera, o que facilita o acesso a uma variedade de fornecedores;
- **Infraestrutura de armazenamento e equipamento de transporte.** Possui um armazém que permite à empresa não depender de elementos externos para a armazenagem do produto e possui uma carrinha com elevada capacidade de carga para poder efetuar entregas de calçado a nível nacional sempre que necessário;

- **Colaboradores com conhecimento do produto.** O gerente e a colaboradora da Calçado JPR, Unipessoal Lda, para além das funções desempenhadas na empresa já tiveram oportunidade de trabalhar no setor da produção de calçado, o que lhes confere uma vasta experiência do produto comercializado;
- **Colaboradores com experiência no mercado.** Tanto o gerente como a colaboradora já operam no mercado nacional e internacional há bastantes anos, o que lhes permitiu criar uma extensa rede de contactos;
- **Catálogo de qualidade.** A empresa dispõe de um catálogo constituído por produtos de elevada qualidade, com bons materiais que conferem uma sensação de conforto e durabilidade ao cliente;

Segundo Silva (2019), as capacidades de uma empresa resumem-se á competência para combinar os recursos que tem à sua disposição no desenvolvimento da sua atividade. Desta maneira, procurou-se, através de diálogos com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, encontrar a relação entre as principais características da empresa e os seus recursos, de forma a perceber quais as suas principais capacidades. Assim, foram definidas as seguintes capacidades:

- **Disponibilidade e rapidez de resposta.** O facto de a equipa ser pequena e o número de clientes ser relativamente reduzido, facilita a comunicação interna e o diálogo com os clientes;
- **Capacidade de resposta.** O facto de os colaboradores da empresa possuírem uma vasta experiência do produto permite à empresa responder às várias questões que os clientes possam ter e estar preparada para resolver eventuais problemas com o artigo;
- **Confiança.** O estabelecimento de uma política de respeito por todos os compromissos assumidos, conferiu à empresa um estatuto confiável no mercado o que facilita o estabelecimento de novas parcerias com novos fornecedores, a fidelização de clientes e a disponibilidade de bancos para financiamentos, caso sejam necessários.
- **Ambiente familiar.** O facto da empresa ser constituída apenas por elementos da mesma família, aumenta o grau de empatia estabelecido com os clientes e fortalece as relações comerciais.

Contudo, na análise introspectiva feita às características da empresa, juntamente com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, foram apontadas algumas situações que efetivamente limitam o desenvolvimento da sua atividade e podem constituir uma desvantagem competitiva, nomeadamente:

- **Colaboradores com pouca formação.** O gerente tem apenas 12º ano de escolaridade e a colaboradora o 9º ano de escolaridade, e isto faz com que exista uma falta de competências ao nível da gestão estratégica e aumente o foco da empresa no curto prazo;
- **Colaboradores com poucas competências na área digital.** Tanto o gerente como a colaboradora têm alguma dificuldade na utilização de equipamentos digitais, o que dificulta o uso de ferramentas que podem automatizar várias tarefas;
- **Ação comercial limitada.** A ação comercial da empresa assenta na apresentação das coleções presencialmente às sapatarias, pelo que existe uma variedade de estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas pela empresa que nunca foram consideradas;

Tendo em conta todos estes fatores, foi compilada uma análise conjunta seguindo a estrutura de Barney e Hesterly (2008) para conseguirmos determinar as implicações competitivas de cada um dos recursos, capacidades e limitações identificados, conforme podemos ver na Tabela 8.

Tabela 8 – Análise VRIO da Calçado JPR, Unipessoal Lda

Recursos e Capacidades	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Exclusividade comercialização marca <i>Walker Flex</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Localização geográfica	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Infraestrutura de armazenamento e equipamento de transporte	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Colaboradores com conhecimento do produto	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Colaboradores com experiência no mercado	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Catálogo de qualidade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Disponibilidade e rapidez de resposta	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Capacidade de resposta	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva

Confiança	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Ambiente familiar	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva
Colaboradores com pouca formação	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Colaboradores com poucas competências na área digital	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Ação comercial limitada	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva

Fonte: Elaboração própria.

Assim, após a análise do ambiente interno e externo expõe-se a realização de uma síntese com o desenvolvimento da análise SWOT.

→ **Resumo - Análise SWOT**

A análise SWOT, conforme é sugerido por Kaplan e Norton (2008), é uma boa maneira de poder resumir todas as conclusões que foram obtidas das análises anteriores. Portanto procedeu-se à análise de todas as conclusões retiradas e foram listadas como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa na Tabela 9.

Tabela 9 – Análise SWOT da Calçado JPR, Unipessoal Lda

SWOT		Forças	Fraquezas
			<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividade comercialização Walker-Flex; • Colaboradores com conhecimento do produto e do mercado; • Catálogo de qualidade; • Disponibilidade, capacidade e rapidez de resposta;
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida das pessoas em constante mudança, dando cada vez mais importância à imagem, moda e vestuário; • Localização geográfica; • Facilidade de acesso das empresas a uma rede de infraestruturas de comunicação; • Plano de Recuperação e Resiliência focado no aumento de competências digitais e na promoção da transição digital das empresas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar novos fornecedores da região para aumentar a diversidade de produtos e acompanhar a tendência de mudança, mas também aumentar o foco na linha jovem e para o género feminino; • Utilizar o conhecimento dos colaboradores na ampliação da ação comercial da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uso dos apoios oferecidos no âmbito do PRR para melhorar as competências digitais dos colaboradores; • Utilizar novos meios digitais para melhorar a ação comercial; • Explorar novas ferramentas que permitam melhorar a gestão de tesouraria e gestão de distribuições;
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado nacional saturado com variedade de concorrentes; • Dependência de determinados fornecedores; • Produto pouco diferenciado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer novas parcerias com outros fornecedores de produtos semelhantes; • Prestar um serviço de qualidade e um atendimento rápido; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o alcance da ação comercial para outros países;

Fonte: Elaboração própria.

(iii) Declaração da Estratégia

Após feita a análise à realidade externa e interna da empresa, e determinadas as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, a empresa tem informação suficiente para prosseguir para a formulação da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2008), a estratégia deverá permitir à empresa identificar qual o caminho a percorrer para a criação de uma vantagem competitiva em relação à concorrência e para atingir os seus objetivos. Neste capítulo procurou-se estabelecer uma análise dos clientes e mercados alvo da empresa, da sua proposta de valor, os seus processos chave, as capacidades do capital humano necessárias

para que se destaque nos processos chave e os elementos organizacionais que a estratégia exige.

a. Quais são os clientes e mercados alvo da Calçado JPR, Unipessoal Lda?

A Atividade da Calçado JPR, Unipessoal Lda consiste essencialmente na compra e venda de calçado adulto do género feminino e masculino, e sua área de atuação incide predominantemente em Portugal. Após uma análise da lista de clientes, juntamente com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, foi possível concluir que a empresa trabalha essencialmente com pequenos retalhistas, isto é, pequenas lojas de venda de calçado ao público, dispersas pelo território português. Verificou-se também que os clientes da empresa estão localizados principalmente na região do norte e centro do país, pelo que existem ainda muitas cidades que podem ser exploradas pela empresa.

Por outro lado, o mercado internacional é ainda um mercado muito pouco explorado pela Calçado JPR, Unipessoal Lda, sendo que a empresa apenas trabalha com alguns grandes retalhistas de Espanha e Canadá. A empresa acredita que o mercado internacional é uma boa oportunidade de expansão, visto que o mercado nacional está muito saturado com concorrentes com produtos muito semelhantes ao seu e por isso o gerente acredita que a entrada em novos mercados vai providenciar à empresa uma oportunidade de diferenciação maior.

Assim, o cliente alvo da empresa são os pequenos e grandes retalhistas espalhados pelo território nacional e internacional. No mercado nacional a empresa deve apostar numa ação comercial mais extensa focando-se em pequenos e grandes retalhistas de calçado, e explorar as zonas onde ainda não tem presença. No mercado internacional a empresa deve fazer uso dos contactos que o gerente adquiriu ao longo da sua carreira na indústria de calçado, bem como utilizar outros meios de comunicação para expandir o seu alcance para Espanha, Grécia, Inglaterra, Alemanha e França (estes são os países alvo pois são aqueles onde o gerente possui uma maior abrangência de contactos).

b. Qual é a proposta de valor que distingue a Calçado JPR, Unipessoal Lda?

A Calçado JPR, Unipessoal Lda pretende oferecer um conjunto de artigos de calçado adulto para o género feminino e masculino, para pequenos e grandes retalhistas no mercado

nacional e internacional assentes numa produção exclusivamente nacional e com uso de materiais que propiciam uma melhor experiência e conforto aos consumidores, a preços acessíveis.

c. Quais são os processos chave que dão uma vantagem competitiva à Calçado JPR, Unipessoal Lda?

A Empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda acredita que a sua atividade e a fonte de vantagem competitiva provêm de 4 processos chave, a gestão de tesouraria, a gestão do relacionamento com os fornecedores, a gestão da distribuição e o desenvolvimento da ação de comercial. Para melhorar a gestão de tesouraria, a empresa acredita que deverá introduzir novas políticas de pagamento e ferramentas que auxiliem o acompanhamento de pagamentos e recebimentos. A gestão do relacionamento com fornecedores poderá ser melhorada através da criação de parcerias com novos fornecedores, para conseguir introduzir novos modelos, frequentemente, e obter maior poder negocial. A eficiência da gestão de distribuição deverá ser melhorada para que empresa consiga atingir as quotas mínimas de produção e efetuar uma entrega mais rápida do produto. Por último, a empresa deverá melhorar o relacionamento com o cliente através do desenvolvimento de uma base de dados com informações dos clientes e da criação de novas estratégias de marketing para expandir o seu alcance.

d. Quais são as capacidades humanas necessárias que a Calçado JPR, Unipessoal Lda se destaque nos seus processos chave?

As capacidades humanas necessárias para que a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda consiga desenvolver os seus processos chave passa pela utilização do vasto conhecimento do produto e do mercado por parte do gerente e da colaboradora, pela utilização da sua rede de contactos para expandir a ação comercial da empresa e pelo aumento da sua formação na área digital, para que consigam aprender a utilizar novas ferramentas destinadas ajudar a gerir os recursos e relações comerciais da empresa.

e. Quais são os potenciadores organizacionais que a estratégia exige?

No desenvolvimento da sua atividade, a Calçado JPR, Unipessoal Lda precisa de oferecer um serviço de proximidade com o cliente, tendo a capacidade para responder às suas perguntas

de forma rápida e completa, mas acima de tudo precisa de cultivar com os seus clientes e fornecedores uma relação de confiança através do respeito pelos compromissos assumidos. Estes elementos serão potenciadores do aumento do volume de transações comerciais estabelecidas com clientes e fornecedores existentes, mas também na criação de novas relações comerciais com novos clientes e novos fornecedores.

Assim, a **estratégia da empresa** passa então por oferecer um conjunto de produtos diversificados e de elevada qualidade, a pequenos e grandes retalhistas no mercado nacional e internacional, fazendo uso da experiência dos seus colaboradores e investindo na sua formação, para que estes consigam estabelecer novas relações comerciais com clientes e fornecedores, através de uma ação comercial otimizada e de uma gestão de tesouraria e distribuição mais eficiente.

4.2.2 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a definição da estratégia, avançou-se para a sua tradução em objetivos mais específicos que pudessem ser facilmente interpretados pelos membros da empresa. Kaplan e Norton (2008) sugeriram a utilização da metodologia do BSC e do mapa estratégico, para ajudar a empresa a definir os objetivos adequados para as áreas mais importantes e providenciar-lhe uma forma de visualizar a sua estratégia mais facilmente. Neste sentido, começou-se por definir os (i) objetivos estratégicos para cada perspetiva; (ii) o mapa estratégico; e terminou com a definição das restantes componentes do (iii) BSC.

(i) Objetivos Estratégicos e Perspetivas

Segundo Kaplan e Norton (1993) os objetivos estratégicos devem ser concisos e percetíveis, e devem expor de forma clara um determinado fim quantificável que deve ser alcançado através de uma ação enquadrada com a estratégia que a empresa definiu. Nesse sentido, procurou-se definir os objetivos estratégicos da Calçado JPR, Unipessoal Lda, tendo por base a estratégia definida anteriormente e estabelecendo um nexo de causalidade entre os vários objetivos para facilitar o desenvolvimento do mapa estratégico. Neste processo foi utilizada a análise estratégica previamente definida, para avaliar as necessidades da empresa sob as 4

perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1993), de forma a definir os vários objetivos estratégicos para cada uma delas.

→ **Perspetiva Financeira**

A perspetiva financeira é a principal medida do desempenho da empresa e deve expor a performance financeira esperada da estratégia. De acordo com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda, com esta estratégia é esperado que a empresa obtenha lucro suficiente para fazer face aos seus compromissos e aumentar o capital disponível para poder investir na sua modernização e expansão. Assim, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Aumentar a rentabilidade;
- Aumentar o volume de vendas.

→ **Perspetiva clientes**

Os clientes são o meio fundamental para que empresa atinja os resultados financeiros esperados, por isso a empresa deve definir uma oferta que responda às necessidades do seu público alvo, isto é, a sua proposta de valor ao cliente. Neste sentido, tendo em conta a proposta de valor ao cliente definida para Calçado JPR, Unipessoal Lda e a reduzida disponibilidade de recursos da empresa, tiveram de ser definidos objetivos que refletissem a estratégia desenhada, mas ao mesmo tempo que estivessem dentro do alcance da empresa em termos de medição. Assim, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Conquistar novos clientes;
- Fidelizar clientes.

→ **Perspetiva processos internos**

Tal como foi dito por Kaplan e Norton (1992), a perspetiva de processos internos deve procurar dar resposta à questão “Em que processos nos devemos destacar?”. Nesta perspetiva devemos procurar determinar os processos que permitem à empresa melhorar a sua relação com o cliente e, por sua vez, que lhe permite obter melhores resultados financeiros. Através da análise interna da empresa Calçado JRP, Unipessoal Lda, foram identificados 4 processos chave que desempenham um papel fundamental na atividade da empresa e que precisam de ser alvo de uma revisão, por isso foi com base nessa análise que foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Melhorar a eficiência da gestão de tesouraria;
- Melhorar a gestão do relacionamento com os fornecedores;
- Melhorar a eficiência da gestão das distribuições;
- Melhorar a ação comercial.

→ **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

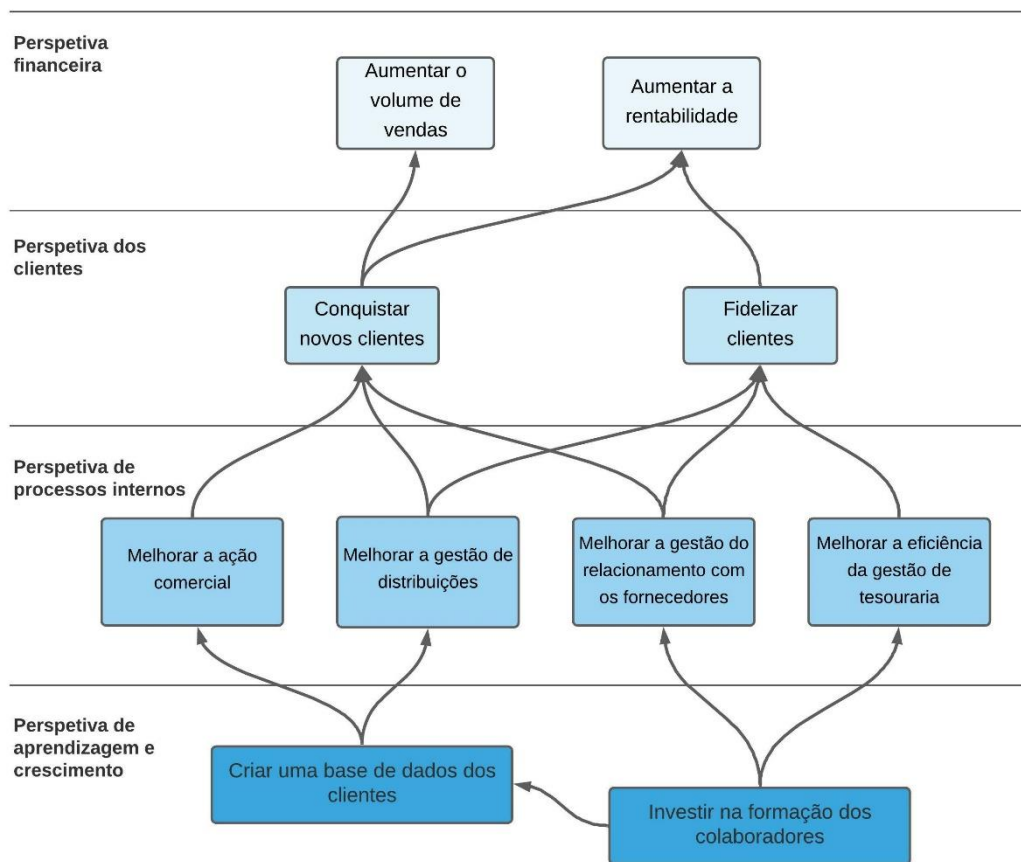
Na perspetiva de aprendizagem e crescimento devem ser identificadas as competências que os colaboradores devem adquirir, para que os objetivos previamente definidos nas perspetivas financeira, de clientes e processos internos, possam ser alcançados. Deste modo, verificou-se que os objetivos definidos nas restantes perspetivas poderão ser alcançados com melhorias de eficiência que, na sua maioria, será potenciada pela introdução de novas ferramentas ou novas metodologias. Assim, tendo em conta as competências dos colaboradores da empresa, foi definido o seguinte objetivo estratégico:

- Investir na formação dos colaboradores;
- Desenvolver uma base de dados de clientes.

(ii) Mapa Estratégico

A construção do mapa estratégico seguiu a metodologia exposta por Kaplan e Norton (2000), começando pela perspetiva financeira e terminando na perspetiva de aprendizagem e crescimento. Através de diálogos com o gerente foram desenvolvidas as ligações de causa efeito que podemos ver na Figura 47.

Figura 47 – Mapa Estratégico da Calçado JPR, Unipessoal Lda



Fonte: Elaboração própria.

(iii) Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (2008), um BSC permite aos gestores avaliar quantitativamente a estratégia da empresa e tomar decisões estratégicas mais bem fundamentadas. Neste sentido foi desenvolvido um BSC, conforme podemos ver na Tabela 10, acompanhado dos respetivos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Durante o processo de seleção dos indicadores a serem utilizados, foram avaliados, juntamente com o gerente, os indicadores que a empresa tinha disponíveis e os que estariam no seu alcance de monitorização. Para além disso, procurou-se ter o cuidado de fazer uma mistura de indicadores de resultados e *drivers* de performance, para que o gerente pudesse ter uma visão completa do desempenho estratégico da empresa. Esta visão permitirá ao

gerente concentrar o foco e as capacidades da sua empresa nos *drivers* de desempenho adequados, para que os resultados desejados possam ser atingidos (Kaplan & Norton, 1996a).

As metas foram definidas com o intuito de refletir de forma adequada a atividade da empresa e para isso foi feita uma análise aos valores apresentados nas últimas demonstrações financeiras. Relativamente à periodicidade dos indicadores, procurou-se definir uma periodicidade semestral para a grande maioria dos indicadores, visto que esse é o ciclo temporal que cada coleção comercializada pela empresa segue.

Por último, não foram desenvolvidas iniciativas na mesma proporção que a descrita por Kaplan e Norton (2008), mas foram discutidas com o gerente da Calçado JPR, Unipessoal Lda algumas ações que deveriam ser desenvolvidas para que fosse iniciado o processo de operacionalização da estratégia definida. Estas ações foram planeadas tendo em conta cada objetivo estratégico definido e os respetivos indicadores.

Tabela 10 – Balanced Scorecard da Calçado JPR, Unipessoal Lda

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Periodicidade	Metas	Iniciativas/Ações
Perspetiva Financeira	Aumentar a rentabilidade	<i>Rendibilidade dos capitais próprios</i>	Semestral	25%	Implementação e monitorização do BSC
	Aumentar o volume de vendas	<i>Volume de Negócios</i>	Semestral	45 000€	
Perspetiva clientes	Conquistar novos clientes	<i>Nº de clientes novos</i>	Semestral	2	Oferecer um catálogo diversificado
	Fidelizar clientes	<i>Grau de satisfação dos clientes</i>	Anual	80%	Prestar um serviço de proximidade com o cliente
Perspetiva processos internos	Melhorar a eficiência da gestão de tesouraria	<i>Prazo médio de recebimento</i>	Trimestral	90 dias	Introdução de novas metodologias de gestão de tesouraria
		<i>Prazo médio de pagamento</i>	Trimestral	90 dias	
	Melhorar a gestão do relacionamento com os fornecedores	<i>Nº de novos fornecedores</i>	Anual	1	Estabelecimento de contactos com novos fornecedores
		<i>Tempo de reposição de stocks</i>	Semestral	14 dias	Desenvolvimento de novas metodologias para a gestão de stocks
	Melhorar a eficiência da gestão de distribuições	<i>Despesas de deslocação</i>	Semestral	50% da margem bruta	Introdução de novas metodologias com objetivo de efetuar um melhor alinhamento entre entregas e devoluções
	Melhorar a ação comercial	<i>Tempo de resposta</i>	Trimestral	2 dias	Utilizar o CRM para desenvolver novas estratégias de marketing
<i>Nº de contactos estabelecidos com potenciais clientes</i>		Semestral	20	Participação em feiras de calçado internacionais	
Perspetiva de aprendizagem e crescimento	Criar uma base de dados dos clientes	<i>Nº de registos efetuados</i>	Semestral	20	Investir num software de Gestão do relacionamento com clientes (CRM)
	Investir na formação dos colaboradores	<i>Nº de formações fornecidas</i>	Anual	2	Investir nas competências digitais e de relacionamento interpessoal dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria.

4.3 BREVE REFLEXÃO SOBRE A APLICAÇÃO DO BSC À CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA

A realização do estágio na Calçado JPR, Unipessoal Lda foi um ponto essencial para o desenvolvimento deste estudo pois permitiu o conhecimento do modelo de negócio da empresa, que posteriormente proporcionou uma maior fluidez nas várias entrevistas informais com o gerente. Após algumas semanas de integração na empresa, o primeiro passo foi a reafirmação da missão, visão e valores da empresa, seguindo-se da exploração do seu ambiente interno e externo, a formação da sua estratégia e terminou com o desenvolvimento de uma proposta para a sua tradução, através de um BSC e de um mapa estratégico. Durante todo este processo a utilização das ferramentas propostas por Kaplan e Norton (2008) revelou-se essencial para a finalização de todas as etapas, bem como a disponibilidade e interesse do gerente para solucionar todas as dúvidas que foram surgindo durante a conceção desta proposta. No geral, verificou-se que o desenvolvimento deste estudo fez despertar o interesse do gerente sobre outros aspetos do seu negócio, fazendo-o refletir sobre a sua atividade, as suas fraquezas e as suas potencialidades, e estabelecer objetivos mais ambiciosos para o futuro da sua empresa.

5 CONCLUSÕES

5.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A competitividade entre as empresas tem crescido ao longo do tempo e isto tem feito evoluir a forma como estas abordam o mercado e gerem a sua atividade. Este tema tem assumido cada vez mais importância, pois é a competitividade empresarial que estimula as empresas a melhorar continuamente destacando-se da sua concorrência, conquistando a preferência dos clientes e, por conseguinte, melhorando o seu desempenho, tornando-se mais lucrativas. Por isso, para que as empresas consigam superar a sua concorrência precisam de inovar, encontrar novas formas de satisfazer as necessidades dos seus clientes e ao mesmo tempo maximizar a utilização de recursos, isto é, fazer mais com menos. Esta mudança de paradigma fez com que os ativos intangíveis se tornassem, com o tempo, cada vez mais importantes para o desenvolvimento de uma empresa, pois é neles que muitas vezes as empresas encontram a sua vantagem competitiva.

Contudo a mudança que ocorreu fez nascer uma nova abordagem na forma como as empresas avaliavam o seu desempenho, que por sua vez fez surgir novas necessidades. O desempenho dos ativos intangíveis de uma empresa passou assumir um peso igual ou superior no processo de tomada de decisão comparativamente com os ativos tangíveis e isto fez crescer a necessidade das empresas pela implementação de ferramentas capazes de medir o seu desempenho e de proporcionar informação suficiente para a gestão. O *Balanced Scorecard* (BSC), constitui a metodologia utilizada, neste estudo, para ajudar a Calçado JPR, Unipessoal Lda a formular e traduzir a sua estratégia em termos operacionais e desenvolver oportunidades para melhorar o seu desempenho.

Neste sentido, realizou-se uma revisão de literatura sobre evolução do BSC, desde a sua criação até à apresentação da metodologia que foi desenvolvida neste estudo, para compreender melhor a ferramenta e aprender os processos chave a ela inerentes. A criação do BSC por Kaplan e Norton (1992), veio suprir as necessidades das empresas proporcionando um sistema de medição de desempenho composto por quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem). Esta metodologia possui uma estrutura que permite uma visão rápida e equitativa das diversas áreas da empresa. Com esta

metodologia inovadora as empresas passaram a dispor de uma ferramenta que lhes proporcionava uma visão sobre as dimensões financeira e não financeira da empresa, realçando as ligações existentes entre as diversas áreas da empresa e melhorando a sua perceção sobre o seu desempenho em termos globais.

A implementação do BSC trouxe de facto às empresas uma nova forma de avaliar o seu desempenho, que permite melhorar o seu processo de tomada de decisão e permite também descobrir o seu potencial para auxiliar em aspetos essenciais do negócio, nomeadamente, ao nível do seu desempenho estratégico. São múltiplas as empresas que implementaram o BSC, pelo que Kaplan e Norton publicaram múltiplos estudos sobre a sua implementação, onde também apontam para as potencialidades e limitações que esta apresentava. Este conhecimento permitiu-lhes desenvolver a metodologia inicialmente apresentada em 1996, pelo que foram múltiplas as publicações sobre esta temática, das quais se salientam os artigos de Kaplan e Norton (1996b, 2000, 2001, 2008). Estes apontam a evolução e o desenvolvimento do BSC, ou seja, registam a transformação de uma ferramenta inicialmente criada como um sistema de avaliação de desempenho, para um sistema integrado de gestão estratégica. Esta evolução fez do BSC um modelo capaz de auxiliar as empresas a desenvolver e traduzir a sua estratégia em termos operacionais, mas acima de tudo, capaz de transformar a estratégia num processo contínuo.

Assim sendo, torna-se pertinente rever a literatura existente que estude a implementação do BSC no contexto das PME's no mundo e, em particular, em Portugal. Embora se tenha verificado uma maior abrangência de literatura relacionada com a ferramenta em grandes empresas, os artigos analisados acerca de PME's permitiram recolher informações importantes acerca das características mais comuns deste tipo de empresas e como estas poderiam constituir obstáculos ao desenvolvimento da ferramenta. As limitações apontadas pela literatura que estudou o contexto das PME's, destacaram algumas limitações para a sua adoção, nomeadamente, a falta de recursos humanos e financeiros, a centralização de funções no dono da empresa e a mentalidade de curto prazo (Madsen, 2015; Quesado et al., 2014).

Apesar das dificuldades encontradas para a sua adoção, alguns estudos relatam casos de sucesso, onde as PME's conseguiram com êxito, contornar as dificuldades e implementarem

um BSC (Gomes & Saraiva, 2019; Pires & Barreira, 2012). A análise destes casos motivou o desenvolvimento deste estudo, pois permitiu verificar que era efetivamente possível o desenvolvimento desta ferramenta neste tipo de empresas e providenciou informações importantes acerca do modo como estas empresas conseguiram ultrapassar as suas limitações. Este entendimento permitiu que o investigador estivesse mais preparado para os eventuais problemas que poderia encontrar durante o desenvolvimento da proposta para a Calçado JPR, Unipessoal Lda e, por conseguinte, mais preparado para desenvolver soluções adequadas.

O presente estudo fez uso da metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (2008) para elaborar uma proposta de um BSC para a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda, acompanhando o processo desde a formulação da estratégia até à sua tradução em termos operacionais. O processo teve início com a reafirmação da missão, visão e valores da empresa, seguindo-se da exploração do seu ambiente interno e externo. A análise à envolvente interna e externa da empresa revelou algumas das características mais comuns entre PMEs de acordo com Madsen (2015) , nomeadamente, o foco da empresa nos resultados imediatos, departamentalização de funções mal definida e a falta de recursos humanos e financeiros. Tendo por base as informações reunidas na análise à empresa, procurou-se desenvolver uma estratégia que desse uma resposta adequada às necessidades da empresa, tendo conta as limitações que esta sofria. Após definida a estratégia foram desenvolvidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas, seguindo uma lógica sequencial e tendo em conta a disponibilidade de indicadores de desempenho que os meios da empresa lhe proporcionavam. Para concluir a proposta, foram definidas as metas que a empresa pretendia atingir e algumas iniciativas por cada objetivo estratégico que poderiam dar início à implementação da ferramenta em termos operacionais.

Durante o desenvolvimento do estudo, a utilização das ferramentas propostas por Kaplan e Norton (2008) revelou-se essencial para a concretização de todas as etapas, pois permitiram identificar de uma maneira rápida e eficaz os aspetos mais importantes da atividade da Calçado JPR, Unipessoal Lda e facilitou a interpretação dessa informação no momento do desenvolvimento de cada etapa do processo. Para além disso, a disponibilidade do gerente foi fundamental para solucionar todas as dúvidas que foram surgindo durante a conceção desta proposta e para oferecer o parecer final sobre o desenvolvimento de cada etapa. Apesar de

não possuir formação na área, o seu interesse pela metodologia desenvolvida foi aumentando à medida que o processo avançava e o facto da empresa possuir um número relativamente reduzido de colaboradores permitiu que houvesse um maior envolvimento da gestão e dos colaboradores da empresa no desenvolvimento desta proposta, sendo este um ponto essencial para o desenvolvimento de qualquer BSC tal como apontado por Malagueño et al. (2018) e Basuony (2014).

Em suma, a componente de investigação deste trabalho permitiu dar resposta às questões de partida: “Como elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* e mapa estratégico adequados à Calçado JPR, Unipessoal Lda?” e “Como realizar as atividades relacionadas com o cumprimento dos requisitos do artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exames Profissionais (RIEEP) de forma a obter a dispensa do estágio pela Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC)?”, e cumprir com todos os objetivos específicos definidos para este relatório. A revisão de literatura sobre a evolução do BSC e sobre algumas ferramentas aconselhadas por Kaplan e Norton para criar e traduzir a estratégia da empresa foi essencial, mas também a revisão dos estudos empíricos relevantes, pois permitiu que o investigador estivesse mais bem preparado para lidar com as dificuldades que foram surgindo durante o desenvolvimento da proposta. Na componente de investigação deste relatório, foi apresentada a missão, visão e valores da empresa, a análise ao seu ambiente interno e externo, e o seu resumo numa análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT), a estratégia da empresa e a proposta do BSC e do mapa estratégico para sua tradução. Por último, a realização do estágio na entidade de acolhimento e no gabinete de contabilidade Council – Consultoria e Serviços, Lda, permitiu ainda dar cumprimento aos requisitos do artigo 9.º do RIEEP, que viabilizará a dispensa ao estágio.

5.2 CONTRIBUTOS

O presente relatório de estágio tem como principal contributo a proposta desenvolvida no capítulo 4, uma sugestão de estratégia para a Calçado JPR, Unipessoal Lda acompanhada de uma proposta para sua tradução através de um BSC e um mapa estratégico com os respetivos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas adequadas para dar início à implementação da ferramenta em termos operacionais. O desenvolvimento deste

estudo motivou a empresa a focar-se na sua atividade a longo prazo e através desta proposta a empresa dispõe agora de uma ferramenta que a ajudará a executar a sua estratégia e focar-se no desempenho de determinadas áreas mais relevantes para o seu objetivo.

Por outro lado, o desenvolvimento desta proposta contribuirá também para combater uma lacuna na literatura relativamente à utilização da metodologia do BSC em pequenas e médias empresas, dada a escassez de estudos empíricos associados ao desenvolvimento desta metodologia neste contexto. Nesta proposta são descritos todos os passos seguidos desde a formulação da estratégia até à sua tradução com recurso à metodologia do BSC e esta informação pode ser muito útil para todas as empresas que decidam estudar esta metodologia.

Por último, a realização do estágio curricular e a redação do relatório de atividades apresenta um forte contributo a nível pessoal e profissional, pois ao dar cumprimento aos requisitos do artigo 9.º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais (RIEEP) da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC), irá viabilizar a dispensa do estágio exigido.

5.3 LIMITAÇÕES E PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Atendendo ao tempo de duração do estudo e à metodologia de investigação-ação, uma das principais limitações do estudo é a não representatividade da amostra (uma empresa) face à população. Adicionalmente, a impossibilidade de verificação, validação e extrapolação dos resultados para a população são também algumas das limitações apontadas a esta metodologia. Uma outra limitação também referenciada pela literatura é o envolvimento emocional do investigador, levando a que seja prejudicada a objetividade do estudo, podendo influenciar a parcialidade do investigador face ao estudo (Fonseca, 2012).

Ao longo da elaboração deste Relatório de Estágio foram sentidas algumas dificuldades que se transformaram também em limitações. A falta de recursos da empresa dificultou o processo de desenvolvimento do BSC uma vez que a reduzida disponibilidade de indicadores de desempenho condicionou o desenvolvimento de objetivos estratégicos. Esta limitação exigiu um ajuste entre os indicadores que empresa tinha ao seu alcance e os objetivos necessários para executar a sua estratégia. Importa referir que este ajuste pode provocar um

desalinhamento entre o desempenho da empresa e a execução da estratégia, na medida em que um determinado indicador de desempenho pode não oferecer de forma completa a informação necessária para avaliar a execução do respetivo objetivo estratégico.

O estudo empírico desenvolvido neste relatório teve como objetivo o desenvolvimento de uma proposta de um BSC e de um mapa estratégico para a empresa Calçado JPR, Unipessoal Lda. Neste sentido, no futuro seria interessante desenvolver para esta entidade em particular uma análise à implementação da ferramenta seguindo a metodologia introduzida por Kaplan e Norton (2008). Esta implementação poderia ter por base o BSC e mapa estratégico propostos, procedendo de seguida ao planeamento das operações necessárias para cumprir os objetivos definidos, monitorando o progresso das medidas adotadas e no final revendo e adaptando a estratégia com base nos problemas encontrados. Por último, poderia ser avaliado o impacto que o desenvolvimento desta metodologia teria nos resultados financeiros desta pequena empresa, mas também ao nível organizacional para verificar a viabilidade da metodologia neste tipo de empresas e identificar os possíveis benefícios derivados da sua utilização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2GC Limited. (2021). *Balanced Scorecard Usage Survey 2020: Summary of Findings*.
<https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey>
- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration*, 3(4), 44–53. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n4p44>
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice 2GC Conference Paper*. www.2gc.co.uk
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). Strategic management and competitive advantage. In *Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River*.
- Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*, 3(2). <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>
- Coghlan, D., & Holian, R. (2007). Editorial: Insider action research. *Action Research*, 5(1), 5–10. <https://doi.org/10.1177/1476750307072872>
- Coghlan, David;, Cirella, S., & Shani, A. B. (Rami). (2012). Action Research and Collaborative Management Research: More than Meets the Eye? *International Journal of Action Research*, 8(1), 45–67. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-371164>
- Costantini, A., Landi, S., & Bonazzi, M. (2020). Factors Influencing the Use of the Balanced Scorecard: Evidence from a Regional Context. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3511794>
- Fonseca, K. H. (2012). Investigação – Ação : Uma Metodologia Para Prática E Reflexão Docente. *Revista Onis Ciência*, 1(2), 16–31.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>

- Gomes, M. S., & Saraiva, H. I. B. (2019). A implementação e utilização do Balanced Scorecard numa PME do Setor Textil. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 5(10), 3–22. <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA%0APortuguese>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). Empresas em Portugal : 2019. In *Instituto Nacional de Estatística, I.P.* <https://www.ine.pt/xurl/pub/437546392>
- Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance measurement at Nordic companies. *European Management Journal*, 18(1), 113–127. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00074-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00074-2)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting The Balance Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–147. (Reprint #93505.). <https://bit.ly/2Yc1Hjl>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 47–60.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 1–17.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows Jr., E. (2008). Developing the Strategy : Vision , Value Gaps , and Analysis. *Harvard Business Publishing*, 10(1), 1–16. http://www.ssu.ac.ir/fileadmin/templates/fa/Marakeze_Tahghighati/syasatsalamat/ma

ghalat/comperhencive.pdf

- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623. <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*, 15(46), 129–148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>
- Madsen, D. (2015). the Balanced Scorecard in the Context of Smes: a Literature Review. *Review of Business Research*, 15(3), 75–86. <https://doi.org/10.18374/rbr-15-3.8>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Oxford College of Marketing. (2016). *What is a PESTEL analysis?* <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/#:~:text=A>
PESTEL analysis is an,can be added (e.g. Ethical)
- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148–169. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>
- Pires, A., & Barreira, M. (2012). Balanced scorecard em pequenas entidades: estudo de caso. *Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, 20, 1–22. http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº_20/Amelia_Martins,_Marco_Barreira.pdf%0Ahttp://hdl.handle.net/10198/9018
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Magazine. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. In *The Free Press*.
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Fatores Determinantes da Implementação do Balanced Scorecard em Portugal: evidência empírica em organizações públicas e privadas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(51), 199–222.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>

Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). Factores Determinantes Na Implementação Do Balanced Scorecard Em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 94–115. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009433>

Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39(2019), 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>

Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39–46. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>

Saraiva, H. I. B., & Alves, M. (2013). BALANCED SCORECARD em Portugal : sua difusão , evolução e consequências da sua utilização. *Revista Del Instituto Internacional de Costos*.

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Psico*, 43(3), 325–333.

Silva, G. (2019). *Recursos e capacidades suportes da vantagem competitiva?* TGA. <https://www.tga.pt/ponto-tga/estrategia/recursos-e-capacidades-suportes-da-vantagem-competitiva/>

Soares, R. M. da S. (2020). *O contencioso tributário em Portugal – Meios de atuação do contribuinte* [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17778/1/Rosa_Soares_MCF_2020.pdf

Tennant, C., & Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123–143. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006486>

Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 184–207. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0128>

PÁGINAS DA INTERNET

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt/at/html/index.html>

<https://faturas.portaldasfinancas.gov.pt/>

<https://app.seg-social.pt/sso/login?service=https%3A%2F%2Fapp.seg-social.pt%2Fptss%2Fcaslogin>

<https://webinq.ine.pt/home.aspx>

www.fundoscompensacao.pt.

<https://www.iapmei.pt/Paginas/certificacao-PME.aspx>

https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/SAFT_PT/Paginas/news-saf-t-pt.aspx

LEGISLAÇÃO

Estatuto da Ordem dos Contabilistas Certificados

Código Deontológico da Ordem dos Contabilistas Certificados

Código do Imposto Único de Circulação

Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

Código do Trabalho

Código das Sociedades Comerciais

Código de Procedimento e de Processo Tributário

Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro - Cria a certificação eletrónica do estatuto de micro, pequena e média empresas (PME)

Decreto-Lei nº158/2009 de 13 de julho - Aprova o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) e revoga o Plano Oficial de Contabilidade, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47/77, de 7 de Fevereiro.

Decreto-Lei nº 198/2012 de 24 de agosto - Estabelece medidas de controlo da emissão de faturas e outros documentos com relevância fiscal, define a forma da sua comunicação à Autoridade Tributária e Aduaneira e cria um incentivo de natureza fiscal à exigência daqueles documentos por adquirentes pessoas singulares

Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro - Estabelece o regime das depreciações e amortizações para efeitos do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas e revoga o Decreto Regulamentar n.º 2/90, de 12 de Janeiro.

Despacho n.º 785/2020 de 21 de janeiro - Aprova as tabelas de retenção na fonte sobre rendimentos do trabalho dependente e pensões auferidas por titulares residentes no continente para vigorarem durante o ano de 2020

Lei n.º 70/2013 de 30 de agosto - Estabelece os regimes jurídicos do fundo de compensação do trabalho, do mecanismo equivalente e do fundo de garantia de compensação do trabalho

Lei Geral Tributária

International Standard on Auditing (ISA) 315 – Identificar e Avaliar os riscos de distorção material através do conhecimento da entidade e do seu ambiente

Portaria nº 88-A/2020 de 6 de abril - Aprova as instruções de preenchimento da Declaração Mensal de Remunerações (DMR), aprovada pela Portaria n.º 40/2018, de 31 de janeiro

Portaria nº 208/2007 de 16 de fevereiro - Aprova o modelo declarativo da informação empresarial simplificada (IES) e respetivos anexos

Portaria 51/2018 de 16 de fevereiro - Altera o conjunto de documentos que integram o dossier fiscal a que se refere o artigo 1.º da Portaria n.º 92-A/2011, de 28 de fevereiro, e aprova os modelos do mapa a que se refere a alínea a) do n.º 1 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 66/2016, de 3 de novembro, que estabelece um regime facultativo de reavaliação do ativo fixo tangível (AFT) e propriedades de investimento

Portaria 92-A/2011 de 28 de fevereiro - Define os elementos que integram o processo de documentação fiscal, também designado por dossier fiscal, a que se referem os artigos 129º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) e 130º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) e aprova novos mapas de modelo oficial

Portaria nº 302/2016 de 2 de dezembro - Altera a estrutura de dados do ficheiro a que se refere a Portaria n.º 321-A/2007, de 26 de março, e cria as taxonomias a utilizar no preenchimento do ficheiro SAF-T (PT)

Portaria nº 321-A/2007, de 26 de março - Cria o ficheiro modelo de auditoria tributária prevista no n.º 8 do artigo 115.º do Código do IRC, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 238/2006, de 20 de Dezembro.

Portaria nº 31/2019, de 24 de janeiro - Aprova os termos a que deve obedecer o envio da Informação Empresarial Simplificada/Declaração Anual de Informação Contabilística e Fiscal (IES/DA)

Regime do Imposto sobre o Valor Acrescentado nas Transações Intracomunitárias

ANEXO 1: AUTORIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE DADOS E IMAGENS NO RELATÓRIO DE ESTÁGIO DA CALÇADO JPR, UNIPESSOAL LDA

Anexo 1: Autorização para inclusão de dados e imagens no Relatório de Estágio



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

[Segundo o n. 18 do Despacho RT-31/2019 - Formatação gráfica e depósito]
Autorização para inclusão de dados e imagens no relatório que permitem
identificar pessoas da instituição de acolhimento do estágio

mestrados@eeg.uminho.pt

Tel.: +351 253 604 515-

Fax: +351 253 601 380

Campus de Gualtar

4710-057 Braga

1. ALUNO	
Nome <u>José Pedro Rocha Ribeiro</u>	N.º <u>P639733</u>
2. Título do Relatório de Estágio/Dissertação/Projeto	
<u>Proposta de um Balanced Scorecard para a Calçado JPR, Unipessoal Lda</u>	
3. EMPRESA OU INSTITUIÇÃO: PESSOAS MENSIONADA NO TRABALHO:	
Designação: <u>Calçado JPR, Unipessoal Lda</u>	
NIF: <u>514 213 590</u>	
4. RESPONSÁVEL PELOS RECURSOS HUMANOS:	
Nome: <u>José da Silva Ribeiro</u>	
Cargo/Função na entidade: <u>Gerente</u>	
5. SUPERVISOR NA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO (no caso dos Estágios) :	
Nome: <u>Amílcar Pinto de Carvalho</u>	
N.º Membro da OCC: <u>400.31</u>	NIF: <u>150 861 460</u>
6. Declaração de inclusão de dados e imagens	
<p>Declaro que conheço e autorizo a inclusão de dados e imagens, no presente relatório, que podem identificar pessoas e dados relacionados com a entidade acolhedora do Estágio ou mencionada neste trabalho. Também é do meu conhecimento que nos termos da legislação em vigor existe obrigatoriedade legal de efetuar o depósito de uma cópia digital dos trabalhos de Mestrado num repositório integrante da rede do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), como é o caso do RepositóriUM (Repositório Institucional da Universidade do Minho). Sabendo que este depósito visa o tratamento e a preservação dos trabalhos científicos mencionados, bem como a sua difusão em regime de acesso aberto. Declaro também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto me é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. Declaro ter sido informado pela UMinho que a presente informação refere-se aos dados pessoais/institucionais recolhidos no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado em Contabilidade da Universidade do Minho.</p> <p>Responsável pelo tratamento: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Conselho Pedagógico Destinatários dos dados: Universidade do Minho e Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC). Finalidades do tratamento: Constituir o processo administrativo que documenta a realização do estágio na UMinho, protocolado pela OCC. Efetuar diligências relacionadas com o estágio. Licitude: RGPD, artigo 6.º, n.º1, alínea b), "Execução de um contrato". Prazo de conservação dos dados: 5 anos após a defesa do mesmo. Direitos dos titulares: Direito de acesso, direito de retificação e direito de portabilidade dos dados. Direito ao apagamento terminado o prazo de conservação dos dados. O direito à limitação do tratamento, nas situações previstas no artigo 18.º do RGPD. Contactos do Encarregado da Proteção de Dados E-Mail: protecaodados@uminho.pt URL: http://www.uminho.pt/protecaodados</p>	
9. ASSINATURAS:	
Responsável na Entidade: <u>José da Silva Ribeiro</u>	Data: <u>23/12/2021</u>
Supervisor na Entidade: <u>Amílcar Pinto de Carvalho</u>	Data: <u>23/12/2021</u>

ANEXO 1: AUTORIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DE DADOS E IMAGENS NO RELATÓRIO DE ESTÁGIO DA COUNCIL – CONSULTORIA E SERVIÇOS, LDA (CONT.)

Anexo 1: Autorização para inclusão de dados e imagens no Relatório de Estágio



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

[Segundo o n. 18 do Despacho RT-31/2019 - Formatação gráfica e depósito]
Autorização para inclusão de dados e imagens no relatório que permitem
identificar pessoas da instituição de acolhimento do estágio

mestrados@eeg.uminho.pt

Tel.: +351 253 604 515-

Fax: +351 253 601 380

Campus de Gualtar

4710-057 Braga

1. ALUNO	
Nome <u>Yese Pedro Pocheço Ribeiro</u>	N.º <u>RG 39733</u>
2. Título do Relatório de Estágio/Dissertação/Projeto	
<u>Proposta de um Balanced Scorecard para a Calçado JPR, Unipessoal Lda</u>	
3. EMPRESA OU INSTITUIÇÃO: PESSOAS MENSIONADA NO TRABALHO:	
Designação: <u>Council - Consultoria e Serviços Lda</u>	
NIF: <u>506 790 355</u>	
4. RESPONSÁVEL PELOS RECURSOS HUMANOS:	
Nome: <u>x</u>	
Cargo/Função na entidade: <u>x</u>	
5. SUPERVISOR NA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO (no caso dos Estágios) :	
Nome: <u>Amíbal Pinto de Carvalho</u>	
N.º Membro da OCC: <u>40031</u>	NIF: <u>150 361 460</u>
6. Declaração de inclusão de dados e imagens	
<p>Declaro que conheço e autorizo a inclusão de dados e imagens, no presente relatório, que podem identificar pessoas e dados relacionados com a entidade acolhedora do Estágio ou mencionada neste trabalho. Também é do meu conhecimento que nos termos da legislação em vigor existe obrigatoriedade legal de efetuar o depósito de uma cópia digital dos trabalhos de Mestrado num repositório integrante da rede do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), como é o caso do RepositóriUM (Repositório Institucional da Universidade do Minho). Sabendo que este depósito visa o tratamento e a preservação dos trabalhos científicos mencionados, bem como a sua difusão em regime de acesso aberto. Declaro também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto me é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. Declaro ter sido informado pela UMinho que a presente informação refere-se aos dados pessoais/institucionais recolhidos no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado em Contabilidade da Universidade do Minho.</p> <p>Responsável pelo tratamento: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Conselho Pedagógico Destinatários dos dados: Universidade do Minho e Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC). Finalidades do tratamento: Constituir o processo administrativo que documenta a realização do estágio na UMinho, protocolado pela OCC. Efetuar diligências relacionadas com o estágio. Licitude: RGPD, artigo 6.º, n.º1, alínea b), "Execução de um contrato". Prazo de conservação dos dados: 5 anos após a defesa do mesmo. Direitos dos titulares: Direito de acesso, direito de retificação e direito de portabilidade dos dados. Direito ao apagamento terminado o prazo de conservação dos dados. O direito à limitação do tratamento, nas situações previstas no artigo 18.º do RGPD. Contactos do Encarregado da Proteção de Dados E-Mail: protecaodados@uminho.pt URL: http://www.uminho.pt/protecaodados</p>	
9. ASSINATURAS:	
Responsável na Entidade: <u>x</u>	Data: <u> / / </u>
Supervisor na Entidade: <u>x Amíbal Pinto de Carvalho</u>	Data: <u>29/12/2021</u>