Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Mendes de Araújo Ferreira

Controlo de Gestão no Sector da Construção Civil

Maio de 2

Controlo de Gestão no Sector da Construção Civil
Ana Isabel Mendes de Araújo Ferreira
UMinho | 2023

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Mendes de Araújo Ferreira

Controlo de Gestão no Sector da Construção Civil

Relatório de Estágio do

Mestrado em Contabilidade

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Anabela Martins da Silva

Maio de 2023

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

Durante o meu percurso académico, tive a felicidade de me cruzar com excelentes profissionais da comunidade académica da Universidade do Minho e é, com profunda satisfação, que expresso o meu agradecimento a todos eles. Destaco, em primeiro lugar, a docente que mais me orientou ao longo deste meu percurso e a quem agradeço profundamente.

A Professora Doutora Anabela Martins da Silva, por todo o esforço, dedicação e encorajamento motivando-me a concluir esta etapa e fazendo-me acreditar que o sucesso era garantido quando existe trabalho e motivação.

Um muito obrigada ao meu orientador no grupo Casais: Rolando Pereira, pela forma como me auxiliou, aconselhou, pela sua disponibilidade e amizade.

A toda a equipa do grupo Casais que me acolheu e compartilhou os saberes comigo, um muito bem-haja.

Neste período da minha vida tenho também que agradecer à minha família pela paciência e por todas as palavras motivadoras que me fizeram acreditar que tudo pode ser possível.

A todos um enorme obrigada. Sem o cunho de cada um de vocês neste intrínseco trabalho, onde tudo se encaixou como num puzzle, não teria sido possível a concretização deste projeto.

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.

Data

Assinatura: _____

(nome aluno)

Controlo de Gestão no Sector da Construção Civil

RESUMO

A Contabilidade de gestão ganhou importância com o crescimento das empresas em tamanho e número, e é a partir de 1975 que os gestores compreendem que precisam de reestruturar os procedimentos tradicionais da Contabilidade de Gestão, de forma a fazer face às necessidades organizacionais e competitivas. O papel da Contabilidade de gestão é dotar o controlo de gestão de ferramentas para apoiar no controlo da organização, auxiliar na tomada de decisão, avaliar performance e emitir alertas. O mercado continua em constante mudança, a evolução tecnológica conduziu a várias mudanças nos métodos de gestão das empresas e, consequentemente, muita incerteza. Paralelamente, o sector da construção civil, na década de 90 aumentou o investimento no aperfeiçoamento do modelo de negócio. No contexto atual do sector da construção civil é pertinente caracterizar a pesquisa científica realizada sobre a evolução da contabilidade de gestão e do controlo de gestão neste sector. Este estudo pretende encontrar quais os estudos realizados nesta área., assim sendo, a questão de investigação que orienta este estudo é: Qual a literatura, sobre o controlo de gestão, aplicada ao sector da construção civil? A revisão sistemática de literatura foi a metodologia escolhida por ser um meio de avaliar e interpretar toda a informação sobre o tema.

As atividades realizadas durante o estágio cumpriram com os requisitos do art. 9 do RIEEP.

Palavras-chave:

Contabilidade de gestão; Controlo de Gestão; Construção Civil

Management Control in the Civil Construction Sector

ABSTRACT

Management Accounting has gained importance with the growth of companies in size and number, and it is from 1975 onwards that managers understand that they need to restructure the traditional procedures of Management Accounting, in order to meet organizational and competitive needs. The role of Management Accounting is providing tools to the Management Control to support the organization's control, assist in decision making, evaluate performance and issue alerts. The market is constantly changing, technological evolution has led to several changes in the management methods of companies and, consequently, a lot of uncertainty. At the same time, the civil construction sector, in the 1990s, increased investment in improving the *Business* model. In the current context of the civil construction sector, it is pertinent to characterize the scientific research carried out on the management accounting and management control in this sector. This study intends to find out what studies were carried out in this area. The research question that guides this study is: What is the literature on management control applied to the civil construction sector? A systematic literature review was the methodology chosen as it is a means of evaluating and interpreting all the information on the topic.

The activities carried out during the internship complied with the requirements of art. 9 of the RIEEP.

Keywords:

Management Accounting; Management Control; Civil Construction

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos iii
Resumo v
Abstract vi
Índice Geral vii
índice de Figuras viii
índice de Tabelas ix
Abreviaturas ou Siglas x
1 Introdução 1
1.1 Contextualização e Pertinência do Tema 1
1.2 Objetivos e Questões de Partida 2
1.3 Metodologia 4
1.4 Contributos Esperados 4
1.5 Estrutura do Relatório 4
2 Revisão de literatura 6
2.1 Controlo de Gestão 6
2.1.1 Conceito de Controlo de Gestão 6
2.1.2 Principais ferramentas de Controlo de Gestão 8
3 Metodologia 12
3.1 Objetivos da Investigação 13
4 Investigação Empírica 16
4.1 Teste às palavras chave selecionadas 16
4.2 Critérios de exclusão 17
4.3 Resultados obtidos 18
4.4 Critérios de seleção 25
4.5 Resultados obtidos após aplicação dos critérios de seleção 26
5 Relatório das Atividades Desenvolvidas na Empresa de Acolhimento 32
5.1 Instituição de Acolhimento 32
5.2 Desmultiplicação dos objetivos e o papel do Controlo de gestão no Grupo Casais 36
5.3 Atividades desenvolvidas no Grupo Casais 38
5.3.1 Classificação e lançamento dos documentos e respetivo arquivo 39
5.3.2 Abertura e organização de dossier fiscal 42
5.3.3 Regime especial de tributação dos grupos de sociedades (RETGS) 43
5.3.4 Elaboração de conciliações bancárias 46
5.3.5 Procedimentos de controlo interno 47
5.3.6 Análise de conta corrente de clientes e fornecedores 48
5.3.7 Obrigações Fiscais 53
5.3.8 Processamento de salários e envio da Declaração Mensal de Remunerações (DMR) à Autoridade Tributária (AT) e Segurança Social (SS) 60
5.3.9 Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) 63
5.3.10 Comunicação de Admissão de trabalhador na Segurança Social 64
5.3.11 Preenchimento de formulários para o requerimento de um Estágio Profissional do IEFP 64
5.3.12 Revisão do cálculo do pagamento por conta 66
5.3.13 Encerramento intercalar de contas 66
5.3.14 Elaboração do balanço, demonstração de resultados por natureza, intercalares 77
5.3.15 Elaboração das demonstrações financeiras consolidadas intercalares 80

5.3.16 Preenchimento da Informação Empresarial Simplificada (IES) 80
5.3.17 Especificidades e dificuldades do sector 83
6 Conclusão 84
6.1 Principais conclusões 84
6.2 Contributos, Limitações e pistas para futura investigação 85
Referências bibliográficas 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organização dos Sistemas de Controlo de Gestão 6
Figura 2: Países de origem 26
Figura 3: Palavras-Chave 27
Figura 4: Temas 29
Figura 5: Línguas 30
Figura 6: Ano de Publicação 30
Figura 7: Revistas de Publicação 31
Figura 8: Autor 31
Figura 9: Visão, Missão, os sistemas e processos 33
Figura 10: Comunicado do CEO do Grupo Casais sobre o relatório de sustentabilidade 34
Figura 11: Modelo de gestão aplicado 36
Figura 12: Cumprimento dos objetivos 37
Figura 13: Desmultiplicação dos objetivos 37
Figura 14: Exemplo do lançamento de uma fatura no sistema 39
Figura 15: Códigos utilizados para classificar o tipo de despesa 40
Figura 16: Exemplo do lançamento de um documento sem ordem de compra 41
Figura 17: Exemplo do lançamento de um documento com ordem de compra 41
Figura 18: Modelo 22 quadro 4 exemplo de preenchimento no RETGS 44
Figura 19: Lista dos documentos que integram o Dossier Fiscal no RETGS 45
Figura 20: Organização do Dossier fiscal no RETGS 46
Figura 21: Elaboração de conciliações bancárias no sistema do Grupo Casais 47
Figura 22: Transação utilizada no sistema para consulta dos saldos de clientes 49
Figura 23: Resultado depois de correr a transação 49
Figura 24: Ficheiro desenvolvido pelo Grupo Casais para análise e comunicação da conta corrente aos clientes 50
Figura 25: Ficheiro desenvolvido pelo Grupo Casais para análise e acompanhamento da conta corrente dos fornecedores 51
Figura 26: Transação utilizada no sistema para consulta dos saldos de fornecedores 52
Figura 27: Resultado depois de correr a transação 53
Figura 28: Exportação do ficheiro SAFT no sistema operativo do Grupo Casais SAP 54
Figura 29: Criar arquivo do ficheiro SAFT exportado 55
Figura 30: Submissão do ficheiro SAFT no e-fatura 55
Figura 31: Apuramento do IVA e respetivos lançamentos 56
Figura 32: Comprovativo de entrega da declaração periódica do IVA 58
Figura 33: Modelo 22 59
Figura 34: Modelo 10 60
Figura 35: Login na plataforma utilizada para registo de presenças 61
Figura 36: Registo de assiduidade 62
Figura 37: Lançamento na contabilidade das remunerações 62
Figura 38: Portal *iefponline* 64
Figura 39: Exemplo de como estão organizados os documentos de fecho de contas 67
Figura 40: Documentos necessários para as operações de fecho 68
Figura 41: Transação utilizada para a consulta dos extratos 70

Figura 42: Exemplo de um lançamento de especialização de férias e cálculos auxiliares 71
Figura 43: Modelo 32 71
Figura 44: Exemplo de um lançamento de passagem de uma parte do financiamento de médio e longo prazo para corrente 72
Figura 45: Comunicação de Ficheiros de Inventário.....72
Figura 46: Lançamento de diferimento de custos com seguros no sistema 73
Figura 47: Variações de saldos para demonstração de fluxos de caixa 75
Figura 48: Demonstração individual de fluxos de caixa 76
Figura 49: Balanço Individual a 31/12/2019.....78
Figura 50: Demonstração de Resultados Individual a 31/12/2019 79
Figura 51: Folha de rosto preenchida de uma IES 82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Evolução da contabilidade de gestão.....8
Tabela 2: Resumo da evolução da contabilidade de gestão, métodos e filosofia 10
Tabela 3: teste à pesquisa previa das palavras-chave 16
Tabela 4: Primeiros resultados da pesquisa das palavras-chave.....17
Tabela 5: Resultado das fontes da pesquisa das palavras-chave 17
Tabela 6: Resumo da aplicação dos critérios de exclusão: 18
Tabela 7: Resumo da análise das 355 fontes por temas.....19
Tabela 8: Resumo da análise das 355 fontes por Keyords.....20
Tabela 9: Resumo da análise das 355 fontes por Língua 24
Tabela 10: Resumo da análise das 355 fontes por Países de Origem 24
Tabela 11: Resumo da aplicação dos critérios de seleção:.....26

ABREVIATURAS OU SIGLAS

CC – Contabilistas Certificados

CDCC - Código Deontológico dos Contabilistas Certificados

CEE – Comunidade Económica Europeia

CIRC - Código do Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas

CIRS - Código do Imposto sobre o rendimento das pessoas Singulares

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CMVMC – Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DF´s – Demonstrações Financeiras

IES – Informação Empresarial Simplificada

IFRS - *International Financial Reporting Standards*

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSAS - *International Public Sector Accounting Standards*

IRC – Imposto sobre o rendimento de pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

RAI – Resultado Antes de Imposto

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SS – Segurança Social

UE – União Europeia

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Pertinência do Tema

A importância da Contabilidade de gestão nas empresas aumentou com o crescimento das mesmas e é a partir de 1975 que os gestores compreendem que precisam de reestruturar os procedimentos tradicionais da Contabilidade de Gestão por forma a fazer face às alterações organizacionais e competitivas. O papel da Contabilidade de gestão é apoiar o controlo dentro da organização, bem como auxiliar na tomada de decisão, avaliar performance e emitir alertas (Vicente and Cristina, 2007).

Robert Anthony (1965 citado por Siska, 2015) definiu controlo de gestão como o processo que os gestores conseguem garantir que os recursos disponíveis são usados eficientemente no cumprimento dos objetivos da organização.

Falando um pouco da evolução dos métodos usados, em 1970, a técnica dominante eram os orçamentos, na década de 80 surge o método *activity based costing* (ABC) que altera o paradigma e direciona o controlo de gestão para gerir a informação de tomada de decisão em detrimento do controlo (Otley, 2016). É nos anos 90 que o Controlo de Gestão vem tomar um papel preponderante com o surgimento da necessidade dos gestores de abandonarem a análise de custos históricos e terem dados mais dinâmicos incluindo fatores não financeiros, o *Balanced scorecard* (BSC) desafia a contabilidade de gestão integrando na mesma análise fatores financeiros e não financeiros, evoluindo o conceito do controlo de gestão com a inclusão de duas vertentes muito importante dentro das organizações, estratégica e operacional. O BSC surge num momento em que as próprias organizações alteraram a sua estrutura e passaram a estar organizadas mais focadas no "core *Business*" e menos em hierarquias. Para Otley e Soin (2014) o ambiente em que as empresas operam mudou incrivelmente, tanto globalmente como localmente, estando inseridas num mercado muito mais competitivo, observa-se um nível grande de incerteza, que obriga à evolução dos métodos usados. O mercado continua em constante mudança, a evolução tecnológica trouxe muitas mudanças nas práticas das empresas e consequentemente muita incerteza.

Paralelamente, o sector da construção civil na década de 90 aumenta drasticamente o investimento no aperfeiçoamento do modelo de negócio (Rezgui, 2001).

A construção civil é um contribuidor significante para a economia na maior parte dos países, Portugal não é exceção (Abdel-Wahab and Vogl, 2011). A construção oferece diversas infraestruturas públicas e privadas essenciais para a sociedade. Assistimos até a um paralelismo que, se o sector está em crescimento, a economia do país também, por outro lado, se o sector está em decréscimo, então a economia também está em recessão (Romão, 2015).

Com base num estudo feito pelo Banco de Portugal em 2015 o sector da construção representava 11 por cento das empresas portuguesas, recuperou a rentabilidade dos capitais próprios, obteve maior autonomia financeira, houve uma diminuição dos juros suportados, no entanto o sector não conseguiu obter financiamento líquido por dívida comercial pelo facto de existir um diferencial negativo entre o saldo de fornecedores e clientes, já que este é um sector que especialmente tem prazos de recebimento e pagamento muito altos, 173 nos pagamentos e 163 nos recebimentos (Banco de Portugal, 2016).

O aumento da competitividade, a velocidade de gerar informação e a necessidade de responder aos pedidos de uma forma rápida está a transformar o sector da construção civil. Esta é uma problemática que tem vindo a ser referenciada por vários autores. Grann vai mais longe e diz que apenas empresas capazes de fazer alterações profundas culturais, mantendo a qualidade a nível técnico e de engenharia sairão vencedoras (Gann and Salter, 1990).

É neste contexto que o controlo de gestão ganha cada vez mais importância nas empresas.

Este estudo pretende encontrar quais os estudos feitos no sentido de melhorar a tomada de decisão dos gestores de topo.

Tendo como princípio os pontos referidos anteriormente apresentamos de seguida os objetivos e a questão de investigação.

1.2 Objetivos e Questões de Partida

O objetivo principal deste trabalho é identificar qual a literatura sobre o controlo de gestão aplicada ao sector da construção civil, propomos os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar as metodologias utilizadas na investigação em controlo de gestão no sector da construção civil (estudo de caso, estudos longitudinais; Cross-sectional study (corte transversal); investigação ação; entrevistas; questionários (survey); etc);

b) Identificar as Ferramentas/instrumentos de controlo de gestão utilizadas no sector da construção civil;
c) Identificar as principais revistas onde são publicados os estudos sobre controlo de gestão na construção civil;
d) Identificar os principais autores que investigam controlo de gestão no sector da construção civil;
e) Identificar as temáticas preferenciais na investigação do controlo de gestão do sector da construção civil;
f) Identificar as principais fontes de informação da investigação do controlo de gestão do sector da construção civil;
g) Identificar a existência de relações entre a metodologia; revista; autores; pais de origem; instrumento/ferramenta;
h) Identificar padrões na investigação da contabilidade de gestão do sector da construção civil.

Neste estudo, pretende-se analisar e caraterizar o processo de decisão dos gestores, nomeadamente, na forma como é utilizada o Sistema de Informação Contabilístico. Assim sendo, iremos estudar a evolução do controlo de gestão após o surgimento do *Balanced scorecard,* um instrumento bastante completo que marca uma nova geração da metodologia sobre o controlo e avaliação do desempenho.

Esta investigação tem também o objetivo de dar cumprimento ao disposto no artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais (RIEEP) da Ordem dos Contabilistas Certificados. Concretamente, pretende-se:

a) Aprendizagem relativa à forma como se organiza a contabilidade nos termos do sistema de normalização contabilística ou outros planos de contas oficialmente aplicáveis, desde a receção dos documentos até à sua classificação, registo e arquivo;

b) Práticas de controlo interno;

c) Apuramento de contribuições e impostos e preenchimento das respetivas declarações;

d) Supervisão dos atos declarativos para a segurança social e para efeitos fiscais relacionados com o processamento de salários;

e) Encerramento de contas e preparação das demonstrações financeiras e restantes documentos que compõem o "dossier fiscal";

f) Preparação da informação contabilística para relatórios e análise de gestão e informação periódica à entidade a quem presta serviços;

g) Identificação e acompanhamento relativo à resolução de questões da organização com o recurso a contactos com os serviços relacionados com a profissão;

h) Conduta ética e deontológica associada à profissão.

1.3 Metodologia

Atendendo ao objetivo da investigação, a metodologia escolhida é uma revisão sistemática da literatura. Após selecionar as palavras-chave serão realizadas pesquisas nas bases de dados bibliográficas de forma a selecionar a amostra dos artigos que servirão para o trabalho empírico.

1.4 Contributos Esperados

Os resultados obtidos com este estudo permitirão identificar qual a literatura relevante para o controlo de gestão aplicado ao sector da construção civil, podendo, desta forma quer os investigadores, quer os práticos, ter uma compilação que demonstre quais as melhores possibilidades existentes para o setor que validem ou que auxiliem as opções tomadas por eles.

Espera-se assim que a Casais obtenha um conhecimento mais profundo e consciente sobre o seu sistema de controlo e possa, desta forma, corrigir eventuais falhas, melhorar aspetos particulares ou modificar critérios, metodologias, tornando o seu sistema de controlo mais eficaz e eficiente.

Por último, este estudo permitirá dar cumprimento aos requisitos do artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da Ordem dos Contabilistas Certificados e possibilitar o meu acesso à profissão de contabilista certificada.

1.5 Estrutura do Relatório

O Relatório de Estágio apresenta 6 capítulos. O primeiro capítulo passa pela introdução, onde são expostos os objetivos deste estudo e sua pertinência, assim como os contributos esperados. Neste segundo capítulo, temos a revisão e literatura que nos apresenta uma análise geral sobre o tema, tratando do controlo de gestão e do mesmo no sector da construção civil. No terceiro capítulo teremos uma descrição da metodologia e procedimentos utilizados na recolha, seleção e análise de dados. No

quarto capítulo, há uma apresentação dos resultados e análise da revisão sistemática de literatura. O quinto capítulo será dedicado ao relatório de atividades. Por último, no sexto capítulo, na conclusão far-se-ão as principais conclusões, os principais contributos, e as limitações do estudo, concluindo com sugestões para futuras investigações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Controlo de Gestão

2.1.1 Conceito de Controlo de Gestão

É do entendimento dos autores estudados que o controlo de gestão é um sistema que dissimina a estratégia da empresa com todos os colaboradores por forma a direcionar todos para os objetivos principais da empresa. Os sistemas contabilísticos permitem fornecer dados para a tomada de decisão que, juntamente com os objetivos estratégicos, permitem tomar decisões estratégicas. E estamos então perante a definição do que é o controlo de gestão e sua importância. Não menos importante, os sistemas de controlo de gestão procuram a satisfação e motivação dos colaboradores.

Figura 1: Organização dos Sistemas de Controlo de Gestão

<table>
<tr><td colspan="7">Cultural Controls</td></tr>
<tr><td colspan="2">Clans</td><td colspan="2">Values</td><td colspan="3">Symbols</td></tr>
<tr><td colspan="2">Planning</td><td colspan="4">Cybernetic Controls</td><td rowspan="2">Reward and Compensation</td></tr>
<tr><td>Long range planning</td><td>Action planning</td><td>Budgets</td><td>Financial Measurement Systems</td><td>Non Financial Measurement Systems</td><td>Hybrid Measurement Systems</td></tr>
<tr><td colspan="7">Administrative Controls</td></tr>
<tr><td colspan="2">Governance Structure</td><td colspan="2">Organisation Structure</td><td colspan="3">Policies and Procedures</td></tr>
</table>

Fonte: Adaptado de Malmi e Brown (2008)

Planeamento, Orçamento, *Balanced scorecard*, todos eles podem ser considerados dentro dos sistemas de controlo de gestão desde que sirvam para orientar e ajudar na tomada de decisão orientada para o objetivo da empresa e para facilitar a tomada de decisão providenciando dados mais estruturados (Malmi and Brown, 2008).

Podemos dividir o Controlo de Gestão em 5 sistemas:

1.1 Planeamento

O planeamento permite definir objetivos para as diversas áreas funcionais de uma empresa, direcionando o esforço e estabelecendo metas que permitem ao gestor perceber qual a expectativa da empresa perante o trabalho desenvolvido. E por fim é também uma ferramenta que permite à empresa controlar individualmente os custos e performance das várias áreas funcionais.

1.2 Indicadores de performance

É a utilização de medidas de comparação e deteção da performance. Segundo Malmi e Brown (2008) os indicadores devem prestar informação relevante para a tomada de decisão e criar alertas sobre o caminho que não queremos seguir.

O orçamento é uma ferramenta importante e muito utilizadas pelas empresas, que nos fornece indicadores financeiros como *return on investment e Economic Value Added* (EVA), (Malmi and Brown, 2008).

De seguida temos o que os autores chamam de "medidas de *performance* hibíridas", isto é, inclui na análise indicadores financeiros e não financeiros. O BSC desenvolvido por Kaplan e Norton, junta estes dois indicadores no mesmo plano, que alguns autores defendem que pode ser confuso e levar a desfoco, no entanto Kaplan e Norton dizem o oposto usando, até, o exemplo de um piloto de avião, questionando se algum passageiro estaria disposto a viajar se soubesse que o piloto iria focar-se em um só indicador, pois, logicamente, a resposta é não, já que se assim fosse nós passageiros estaríamos focados num só indicador que seria o de nos despenhar contra a primeira montanha. Fazendo a analogia para o gestores, nos dias de hoje é impossível gerir uma empresa sem correlacionar os diversos indicadores (Kaplan and Norton, 1996).

1.3 Recompensas

As recompensas visam premiar individualmente ou em grupo pelo cumprimento dos objetivos, por forma a motivar e chegar ao objetivo da empresa que é o objetivo principal.

Existem duas formas de motivação, intrínseca, que por definição é fazer algo por satisfação, só porque é interessante e extrínseca, que é desempenhar uma tarefa em troca de algo (Ryan and Deci, 2000). A recompensa monetária é uma forma de motivação extrínseca mais usada pelas empresas (Bonner and Sprinkle, 2002).

1.4 Controlo administrativo

Malmi e Brown (2008) distingue três formas de controlo administrativo, desenho e estrutura organizacional, que permite aos colaboradores estarem informados sobre a hierarquia, estimulando ao contacto e relacionamento, organização da estrutura governamental, onde são definidas as linhas contabilísticas e fiscais, por fim, processos e políticas, que promove boas práticas, organizadas e facilita o controlo.

1.5 Controlo Cultural

Fazendo novamente referência a Malmi e Brown (2008), este ponto pretende definir quais os valores da empresa e sua cultura organizacional. A formação contínua e definição da função podem ser ferramentas de controlo cultural (Chapman and Eilon, 2006).

2.1.2 Principais ferramentas de Controlo de Gestão

No final da década de 80 a obra de Johnson e Kaplan "*Relevance Lost: The rise and Fall of Management Accounting*" provoca uma discussão sobre o distanciamento que existe entre o conhecimento académico e a realidade empresarial.(Grande and Beuren, 2011).

A evolução da contabilidade de gestão, após um estudo realizado pela Federação Internacional dos Contabilistas em 1998, foi dividida em 4 fases:

- Na primeira fase, o foco era no controlo de custos através de orçamentos e do controlo financeiro dos processos de produção;
- A segunda fase mais orientada para a administração interna, procurava garantir que a empresa tivesse os recursos utilizados de uma forma eficiente por forma a atingir os objetivos da empresa;
- A terceira fase, foi marcada pelo aumento da competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, o que permitiu um aumento da informação disponível para os gestores. Surgiram então novos programas de gestão e uma evolução nas técnicas de contabilidade, tais como o surgimento do método *Activity Based Costing* (abc);
- Por fim, a quarta fase, registada pelo surgimento de modelos direcionados para a criação de valor para o acionista, com preocupação ao nível do estado atual e futuro e das incertezas estratégicas. O Balanced Scorecard foi desenvolvido nesta fase.

O quadro que se segue apresenta as quatro fases por ordem cronológica.

Tabela 1: Evolução da contabilidade de gestão

Fase	Período	Evolução do foco da contabilidade de gestão
1	Antes de 1950	Foco na determinação de custos e controlo financeiro, através do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos
2	1950-1965	Foco no fornecimento de informações através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
3	1965-1985	Atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, através do uso da análise de processos e tecnologias de gestão de custos
4	1985 até hoje	Atenção na criação de valor através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam a criação de valor para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional

Fonte: Adaptado de (Grande and Beuren, 2011)

Com a alteração de pensamento e paradigma, os métodos de contabilidade de gestão também evoluíram. Os métodos de custeio passaram do custo variável e custo padrão para o método ABC. Foram surgindo novos métodos de mensuração e avaliação do desempenho como "Benchmarking" e "Economic Value Added".

A filosofia e os modelos de gestão também evoluíram com o surgimento do Kaizen, Balanced Scorecard e Total Quality Managemnet.

Tabela 2: Resumo da evolução da contabilidade de gestão, métodos e filosofia

	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase
Foco	Determinação do custo e controlo financeiro	Informação para controlo e planeamento de gestão	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos
Métodos e sistemas de custeio	Custo variável		ABC	
	Custo Padrão		Target Costing	
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	Return on Investement (ROI)	Preço de transferência	Benchmarking	Economic Value Added
		Moeda constante		
		Present Value		
Filosofias e modelos de gestão		Orçamento	Kaizen	Simulção
		Descentralização	Just in Time	Gestão Economica (GECON)
			Teoria das Restrições	Balanced Scorecard
			Planeamento Estratégico	Gestão baseada em valor
			Gestão Baseada em Atividades	Total Quality Management

Fonte: Adaptado de (Grande and Beuren, 2011)

A investigação em Contabilidade de gestão foi classificada como normativa, positivista e alternativa. Nos anos 50 e 60, a investigação era normativa e os modelos assentavam em controlar os custos. Foi na década de 80 que a investigação positivista ganhou popularidade, a tomada de consciência da racionalidade dos indivíduos e o objetivo de maximização da sua utilidade (Wickramasinghe e Alawattage, 2007; Hoque, 2006), e foi bem-sucedida no que respeita ao comportamento económico, no entanto encontrou limitações na predição do comportamento do indivíduo. As limitações destes dois tipos de investigação levou ao surgimento da investigação chamada de alternativa em que os investigadores mostravam que a conceção do orçamento e seu uso podem afetar o comportamento dos membros de

uma organização e a sua motivação assim como o desempenho organizacional como um todo.(Gestão, Major and Resumo, no date).

Descentralizar a gestão e os recursos é um movimento positivo que permite melhores e mais rápidas decisões (Turner, 1997).

A decomposição de uma organização em centros de responsabilidade vem facilitar que cada gestor assuma a responsabilidade pelo seu rendimento, e por isso são uma ferramenta que sustenta a investigação alternativa. Tal como foi dito anteriormente, a eficácia e a eficiência dos grupos de trabalho dependem do elemento humano e dos seus comportamentos, estando assim o sucesso de qualquer organização dependente das estratégias para mobilizar os seus colaboradores e das doutrinas motivacionais que procuram alinhar as pessoas à cultura empresarial (Jordan et al. 2003 e Carvalho 2014), importa identificar a missão, fixar e comunicar objetivos e definir os respetivos planos de ação. Torna-se necessário ajustar os sistemas de orçamentação e os métodos e técnicas de cedências internas, de avaliação de desempenho e sistemas de recompensas em função dos objetivos atingidos (Margerin, 1991; Jordan et al. 2003; Drury, 2004).

Os centros de responsabilidade ou as divisões internas são um meio para traduzir a adequação da estrutura à estratégia. A elaboração da estratégia e a sua apresentação através da fixação de objetivos fará mais sentido se for estimado o seu grau de avaliação (Jordan et al. 2003). A avaliação de desempenho é definida por Teixeira (2014) como a comparação entre os padrões com as realizações, segundo Carvalho (2014), a tomada de decisão implica a seleção de hipóteses alternativas em detrimento de outras, estando associado um risco a essa escolha, no entanto a informação permite reduzir o risco de uma escolha menos acertada. Portanto, para que se atinja uma maior objetividade e eficácia da decisão e, consequentemente, na avaliação do desempenho, é necessário que a informação necessária seja adequada à dimensão da sua aplicação e às necessidades dos decisores (Tavares, 2014).

Os indicadores chave de desempenho são definidos como um conjunto de medidas baseadas em aspetos relativos ao desempenho organizacional individual, quer através da apresentação de taxas, quer em proporções ou médias. Estes indicadores são introduzidos de forma a transmitir o envolvimento dos stakeholders e são apresentados como ferramentas de apoio de comunicação, comunicação dos objetivos e apoio na tomada de decisão (Jordan et al. 2003).

Para a persecução destes modelos, torna-se cada vez mais urgente que as empresas consigam utilizar a informação que dispõem dentro da empresa, no entanto a informação está espalhada em várias bases de dados, o que dificulta a sua análise. Nos anos 80, em que foi introduzido o *data wharehouse* (DW), Kimball foi dos nomes mais falados no que respeita a criação da DW. A partir desse momento, as bases de dados poderiam ser constituídas por diversas fontes e armazenadas num único repositório permitindo assim uma análise mais criteriosa e com uma maior profundidade. (Lokaadinugroho, Girsang, & Burhanudin, 2021). Posto isto o Business Inteligence (BI) define-se como um processo apoiado em tecnologias de informação que permite a recolha de informação, o seu tratamento e posterior análise de dados. Esta informação revela-se útil e, recolhida atempadamente sob a forma de relatórios e *dashboards*, com acesso a diversos tipos de visualizações interativa, que podem ser partilhadas com inúmeros consumidores interessados nessa informação. O principal objetivo do BI é apoiar a tomada de decisões de gestão. Quando os gestores dispõem de informação relevante e tempestiva tomam decisões mais acertadas e com grandes benefícios associados.

3 METODOLOGIA

A revisão sistemática é um meio de avaliar e interpretar toda a informação sobre um tema, trata-se de um resumo dos estudos realizados sobre uma problemática (Galvão, Sawasa and Trevizan, 2004). A revisão sistemática procura apresentar uma avaliação sobre um tema baseado em fontes verdadeiras, rigorosas e creditadas (Kitchenham, 2004).

Estudos individuais são chamados de estudos primários, a revisão sistemática é um estudo secundário. O objetivo desta revisão prende-se com resumir os estudos existentes, identificar falhas e sugerir novas pesquisas.

A diferença entre a revisão sistemática da literatura e a revisão convencional é que a revisão sistemática começa por definir um protocolo de pesquisa, é baseada numa estratégia definida que permite alcançar a literatura relevante e garantir o rigor e completude, é bastante clara nas inclusões e exclusões (Kitchenham, 2004).

De uma forma geral, no processo de realização de uma revisão sistemática de literatura pode identificar as seguintes etapas: (i) conceção do objetivo ou da pergunta de investigação; (ii) revisão da literatura convencional para melhor identificar as palavras-chave e bases de dados; (iii) realizar a pesquisa, com as palavras chave e nas bases selecionadas e recolher os artigos; (iv) analisar os artigos para recolher

as informações (dados) relevantes; (v) realizar uma uniformização e síntese dos dados; (vi) analisar os resultados obtidos.

Posto isto, a recolha dos dados será feita seguindo a metodologia que se segue:

1. Seleção do período de análise

2. Identificação das bases de dados onde será realizada a pesquisa

3. Protocolo de investigação

3.1 Objetivos da Investigação

Tal como referido anteriormente, neste trabalho de investigação o principal objetivo prende-se com descrever e analisar a evolução da investigação sobre o controlo de gestão aplicado ao sector da construção civil. Para tal definimos o limite temporal entre 1996 e 2022 por considerarmos que 1996 é o ponto de partida no qual já há conhecimento suficiente de todas as metodologias do controlo de gestão. Iremos identificar qual a literatura sobre controlo de gestão aplicada ao sector da construção civil e resumir o estado da arte.

Sabendo então que o objetivo principal é identificar qual a literatura sobre o controlo de gestão aplicada ao sector da construção civil, propomos os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar as metodologias utilizadas na investigação em controlo de gestão no sector da construção civil (estudo de caso, estudos longitudinais; *Cross-sectional study* (corte transversal); investigação ação; entrevistas; questionários (*survey*); etc);
b) Identificar as Ferramentas/instrumentos de controlo de gestão utilizadas no sector da construção civil;
c) Identificar as principais revistas onde são publicados os estudos sobre controlo de gestão na construção civil;
d) Identificar os principais autores que investigam controlo de gestão no sector da construção civil;
e) Identificar as temáticas preferenciais na investigação do controlo de gestão do sector da construção civil;
f) Identificar as principais fontes de informação da investigação do controlo de gestão do sector da construção civil;

g) Identificar a existência de relações entre a metodologia, revista, autores, pais de origem, instrumento/ferramenta;
h) Identificar padrões na investigação da contabilidade de gestão do sector da construção civil.

Desta forma para alcançar os objetivos, dada a escassez de estudos, iremos então realizar uma Revisão Sistemática da Literatura, pelo que, na metodologia seguida é apresentada uma abordagem qualitativa com recurso à técnica da Revisão Sistemática da Literatura, com procura na base de dados da SCOPUS, que consideramos como sendo o recurso onde se obteria um maior número de publicações na área em estudo.

A Revisão Sistemática da Literatura consiste num processo de exploração crítica, avaliação e síntese da literatura sobre um tema específico, com o objetivo de evitar o enviesamento e apresentar todos os estudos relevantes (Mulrow, 1994).

Uman (2011), refere que a Revisão Sistemática da Literatura inclui oito etapas, que são:

1. Formulação da questão de revisão;
2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão;
3. Desenvolvimento da estratégia de busca e localização dos estudos;
4. Seleção dos estudos;
5. Extração dos dados;
6. Avaliação da qualidade do estudo;
7. Análise e interpretação dos resultados;
8. Divulgação das descobertas.

Assim, o presente trabalho apresenta dados recolhidos apenas de artigos publicados nas revistas indexadas nessa plataforma**.** São excluídos todos os trabalhos publicados em atas de congressos, todos os trabalhos não publicados e todos os trabalhos publicados em revistas não disponíveis na base de dado selecionada.

A recolha de dados é realizada durante o mês de agosto de 2022. Esta pesquisa foi precedida de uma outra de caráter exploratório inicial no *google* académico para testar/ensaiar palavras de pesquisa, pelo que foram ensaiadas diversas combinações, onde foram analisados os resultados de modo a verificar

qual o ensaio de palavras que resultava em maior número de artigos que abordam especificamente a problemática em estudo.

4 INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4.1 Teste às palavras chave selecionadas

Tal como referido anteriormente, de forma a escolhermos convenientemente as palavras-chave, foram testadas previamente algumas combinações no https://scholar.google.com/, tais como:

Tabela 3: teste à pesquisa previa das palavras-chave

Palavras-chave:	Artigos encontrados	Palavras-chave:	Artigos encontrados
"construction"	5 010 000	"management accounting"	392 000
"construction industry"	1 060 000	"cost accounting"	242 000
"construction sector"	210 000	"management control"	497 000
"civil construction"	61 000	"management accounting" AND "cost accounting"	40 100
"construction industry" OR "construction sector"	76 300	"management accounting" OR "cost accounting"	18 100
"construction industry" AND "construction sector"	69 300		

Cruzamento	
Palavras-Chave	**Artigos encontrados**
"management accounting" AND "construction industry"	5 650
"management accounting" AND "construction sector"	1 850
"management accounting" AND "civil construction"	303

Com os resultados obtidos concluímos que algumas palavras-chave são usadas como sinónimos, e, portanto, a nossa decisão recaiu sobre as seguintes palavras chave:

Decisão: **"management accounting" AND "construction industry".**

No entanto, encontramos uma limitação na pesquisa pois o uso dos artigos "or" e "and" não gerou o resultado pretendido, foi então que decidimos fazer o mesmo exercício no SCOPUS.

Foram, então, testadas algumas combinações de palavras chave no https://scopus.com, tais como:

Tabela 4: Primeiros resultados da pesquisa das palavras-chave

Palavras-chave:	Artigos encontrados	Palavras-chave:	Artigos encontrados
“construction”	1 372 928	“management accounting”	4 097
“construction industry”	63 791	"cost accounting"	26 204
“construction sector”	7 567	“management control”	7 410
“civil construction”	2 194	"management accounting" OR "cost accounting"	29 969
"construction industry" OR "construction sector"	66 478	"management accounting" AND "cost accounting"	332
"construction industry” AND "construction sector"	4 880	"management accounting" OR “management control”	11 170
“construction industry” OR “construction sector” OR “civil construction”	68 242	"management accounting" AND “management control”	337
		"management accounting" OR "cost accounting" OR "management control"	36 991

Cruzamento	
Palavras-Chave	**Artigos encontrados**
"management accounting" AND “construction industry”	5 650
"management accounting" AND “construction sector”	1 850
"management accounting" AND “civil construction”	303

Esta pesquisa veio contrariar a conclusão que havia resultado da anterior pesquisa. Com uma análise ao número de artigos devolvidos em cada pesquisa, podemos afirmar que as palavras chave não são sinónimas, mas sim resultam em mais artigos sobre o estudo.

Posto isto, a nossa decisão de escolha de palavras chave para iniciar a revisão sistemática de literatura é a seguinte:

Decisão: **("construction industry" OR "construction sector" OR “civil construction”) and ("management accounting" OR "cost accounting" OR "management control")**

4.2 Critérios de exclusão

Com a decisão sobre as palavras chave foi realizada a pesquisa na plataforma da SCOPUS. O resultado da pesquisa devolveu 707 artigos (ver Tabela 3).

Tabela 5: Resultado das fontes da pesquisa das palavras-chave

Palavras-Chave	Artigos encontrados
("construction industry" OR "construction sector" OR "civil construction") and ("management accounting" OR "cost accounting" OR "management control")	707

Após análise prévia dos primeiros resultados, foram decididos os primeiros dois critérios de exclusão: 1°: Excluir publicações que não sejam artigos publicados em revistas e 2°: excluir artigos que não estejam escritos em português, inglês, francês e espanhol. O resultado desta exclusão foi o seguinte:

1° critério de exclusão: excluir publicações que não sejam artigos publicados em revistas (excluir *Conference Paper* (317), *Conference Review* (14), *Book Chapter* (4), *Editorial* (2), *Report* (2) e *Note* (1))

2° critério de exclusão: excluir artigos que não estejam escritos em línguas que não dominamos e indefinidos (excluir alemão (11) e chinês (4), japonês (1) e hebraicos (1))

Contudo, verificamos que existem publicações que têm múltiplas classificações, pelo que o resultado final nem sempre resulta da subtração das publicações totais menos os excluídos), como é o caso da língua da publicação, como se pode verificar pela análise da tabela 4.

Tabela 6: Resumo da aplicação dos critérios de exclusão:

Base de Dados da SCOPUS (agosto 2022)	Total Artigos
("construction industry" OR "construction" OR "civil construction") and ("management accounting" OR "cost accounting" OR "management control")	
Iniciais	708 artigos
Após **1° critério** de exclusão: excluir os não artigos	367 artigos
Após **2° critério** de exclusão: excluir artigos que não estejam escritos em língua inglesa, francesa, espanhol ou indefinidos	355 artigos

Após a aplicação dos critérios de exclusão, ficamos com uma amostra de 355 artigos para análise.

4.3 Resultados obtidos

De forma a cumprir com os objetivos previamente estabelecidos, apresentaremos, de seguida, alguns resultados das análises realizadas à amostra obtida.

A análise por vezes apresenta um total superior aos artigos da amostra que são 355, isto acontece porque alguns artigos têm mais que um tipo de classificação. As percentagens foram calculadas sobre o total de artigos que são 355.

No que diz respeito aos **temas (subject área)** abordados nos artigos da nossa amostra (ver tabela 5), salienta-se a importância do tema "Engineering" (51%), seguido do tema sobre "Business , Management and Accounting" (23%).

Tabela 7: Resumo da análise das 355 fontes por temas

Temas (subject área)	Nº	%
Engineering	181	51%
Business , Management and Accounting	83	23%
Environmental Science	29	8%
Earth and Planetary Sciences	17	5%
Computer Science	14	4%
Social Sciences	12	3%
Decision Sciences	9	3%
Economics, Econometrics and Finance	7	2%
Energy	6	2%
Materials Science	5	1%
Mathematics	3	1%
Medicine	3	1%
Arts and Humanities	2	1%
Agricultural and Biological Sciences	1	0%

Quando analisamos as keywords concluímos que "Construction Industry" (46%) e "Cost Accounting" (42%) são as palavras mais utilizadas pelos autores (ver tabela 6) os restantes resultados perfazem um total de 41 artigos (12%) da amostra total de 355.

Tabela 8: Resumo da análise das 355 fontes por Keyords

Keywords	Nº	%
Construction Industry	164	46%
Cost Accounting	150	42%
Costs	51	14%
Project Management	45	13%
Cost Benefit Analysis	39	11%
Construction Projects	27	8%
Estimation	19	5%
Construction	16	5%
Construction Costs	16	5%
Employment	16	5%
Wages	16	5%
Budget Control	15	4%
Scheduling	14	4%
Life Cycle	13	4%
Buildings	12	3%
Construction Management	11	3%
Mathematical Models	11	3%
Construction Industry	10	3%
Contractors	10	3%
Cost Accounting	9	3%
Civil Engineering–Project Management	9	3%
Computer Simulation	9	3%
Construction Companies	9	3%
Contracts	9	3%
Costs	9	3%
Cost Estimate	9	3%
Construction industry - Costs	8	2%
Cost Analysis	8	2%
Economics	8	2%
Housing	8	2%
Productivity	8	2%
Research	8	2%
Cost Effectiveness	7	2%
Decision Making	7	2%
Labor Costs	7	2%
Life Cycle Cost Analysis	7	2%
Managers	7	2%
Neural Networks	7	2%

Numerical Model	7	2%
Regression Analysis	7	2%
ChinaShow	6	2%
Cost Estimation	6	2%
Cost Estimations	6	2%
Demolition	6	2%
Developing Countries	6	2%
Environmental Impact	6	2%
Genetic Algorithms	6	2%
Green Buildings	6	2%
Industrial Economics	6	2%
Industrial Management	6	2%
Optimization	6	2%
Probability	6	2%
Recycling	6	2%
Risk Management	6	2%
Sustainable Development	6	2%
Accident Prevention	5	1%
Architectural Design	5	1%
Cost Control	5	1%
Civil Engineering	5	1%
Commerce	5	1%
Cost Estimates	5	1%
Cost Estimating	5	1%
Design/methodology/approach	5	1%
Direct Costs	5	1%
Economic Analysis	5	1%
Forecasting	5	1%
Innovation	5	1%
Investments	5	1%
Life Cycle Analysis	5	1%
Project Cost	5	1%
Quality Assurance	5	1%
Resource Allocation	5	1%
Waste Management	5	1%
Automation	4	1%
Building Industry	4	1%
Cost Accounting Computer Applications	4	1%
Cost Engineering	4	1%
Construction Sectors	4	1%

Cost Indexes	4	1%
Economic And Social Effects	4	1%
Estimation Method	4	1%
Eurasia	4	1%
Finance	4	1%
Labour Costs	4	1%
Life-cycle Cost Analysis	4	1%
Lifecycle Costs	4	1%
Management Accounting	4	1%
Management Control	4	1%
Production Control	4	1%
Profitability	4	1%
Quality Control	4	1%
Risk Analysis	4	1%
Risk Assessment	4	1%
Risk Perception	4	1%
Uncertainty Analysis	4	1%
Value Engineering	4	1%
Activity Based Costing	3	1%
Algorithms	3	1%
Article	3	1%
Asia	3	1%
Building Materials	3	1%
Building Projects	3	1%
Cost Estimating	3	1%
Case Based Reasoning	3	1%
Construction Cost	3	1%
Construction Firms	3	1%
Construction Manager	3	1%
Construction Materials	3	1%
Cost Breakdown Structures	3	1%
Cost Control	3	1%
Cost Engineering	3	1%
Cost Escalation	3	1%
Cost Management	3	1%
Data Processing	3	1%
Decision Support Systems	3	1%
Engineering Project Management	3	1%
Energy Consumption	3	1%
Energy Utilization	3	1%

Fuzzy Logic	3	1%
Fuzzy Systems	3	1%
Genetic Algorithm	3	1%
Green Building	3	1%
Highway Construction	3	1%
Highway Planning	3	1%
Hong Kong	3	1%
Human Resource Management	3	1%
Industrial Management	3	1%
Indirect Costs	3	1%
Information Management	3	1%
Information Technology	3	1%
Labor Productivity	3	1%
Life Cycle Assessment	3	1%
Life Cycle Assessment (LCA)	3	1%
Life Cycle Costing	3	1%
Management	3	1%
Personnel	3	1%
Planning	3	1%
Residential Building	3	1%
Societies And Institutions	3	1%
Standards	3	1%
Strategic Planning	3	1%
Structural Design	3	1%
Surveys	3	1%
Sustainability	3	1%
Accounting	2	1%
Accuracy	2	1%
Accuracy Assessment	2	1%
Actual Cost	2	1%
Application Examples	2	1%
Artificial *Intelligence*	2	1%
Artificial Neural Network	2	1%
Australia	2	1%
Benefit Cost Analysis	2	1%
Buildings - Construction	2	1%
Benchmarking	2	1%
Bidding	2	1%
Bill Of Quantities	2	1%
Budget Control–Management	2	1%

Building	2	1%
Building Construction	2	1%

No que respeita à língua, verifica-se que a maioria dos artigos estão escritos em língua Inglesa , correspondendo a 75% da amostra, segue-se o espanhol com uma representação de 15%.

Tabela 9: Resumo da análise das 355 fontes por Língua

Língua	Nº.	%
English	267	75%
French	26	7%
Spanish	54	15%
Portuguese	8	2%

Onde vemos maior concentração é nos "United States" com 21% dos artigos, segue-se os "Undefined" com 16%, "South Korea" assume também uma fatia importante representando 15% dos artigos da amostra.

Tabela 10: Resumo da análise das 355 fontes por Países de Origem

Países de origem:	Nº	%
United States	74	21%
South Korea	55	15%
Australia	33	9%
Taiwan	20	6%
United Kingdom	21	6%
Canada	20	6%
China	7	2%
Hong Kong	7	2%
Singapore	5	1%
Malaysia	4	1%
Turkey	4	1%
Brazil	3	1%
Egypt	3	1%
India	3	1%
Jordan	3	1%
Netherlands	3	1%
Saudi Arabia	3	1%

Germany	2	1%
Portugal	5	1%
Spain	2	1%
Albania	1	0,3%
Belgium	1	0,3%
Cameroon	1	0,3%
Congo	1	0,3%
Denmark	1	0,3%
Indonesia	1	0,3%
Iran	1	0,3%
Israel	1	0,3%
Japan	1	0,3%
Kazakhstan	1	0,3%
Kuwait	1	0,3%
Nigeria	1	0,3%
Pakistan	1	0,3%
Palestine	1	0,3%
Qatar	1	0,3%
Russian Federation	1	0,3%
South Africa	1	0,3%
Sudan	1	0,3%
Switzerland	1	0,3%
Thailand	1	0,3%
Viet Nam	1	0,3%
Undefined	57	16%

4.4 Critérios de seleção

Partindo da amostra de 355 artigos obtida através da seguinte fórmula na plataforma da SCOPUS, que aplica os critérios de exclusão acima enumerados, TITLE-ABS-KEY (("construction industry" OR "construction sector" OR "civil construction") AND ("management accounting" OR "cost accounting" OR "management control")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "sh")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "French") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Portuguese") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Undefined")), passamos para definição e aplicação dos critérios de seleção:

1° critério de seleção (análise do título);

2° critério de seleção (análise do resumo);

3º critério de seleção (acesso ao artigo integral);

4º critério de seleção (análise dos artigos selecionados).

De seguida iremos analisar os resultados obtidos após a aplicação dos critérios de seleção.

4.5 Resultados obtidos após aplicação dos critérios de seleção

Após a análise do título, aplicação do critério de seleção 1, ficamos com um total de 300 artigos, seguiu-se a análise do resumo e passamos a ter 232 artigos. Destes artigos selecionamos apenas aqueles que tínhamos acesso ao artigo integral, o que resultou num total de 228 artigos. Por fim, após análise do conteúdo dos mesmos, chegamos à nossa amostra final de 203 artigos (ver tabela 9).

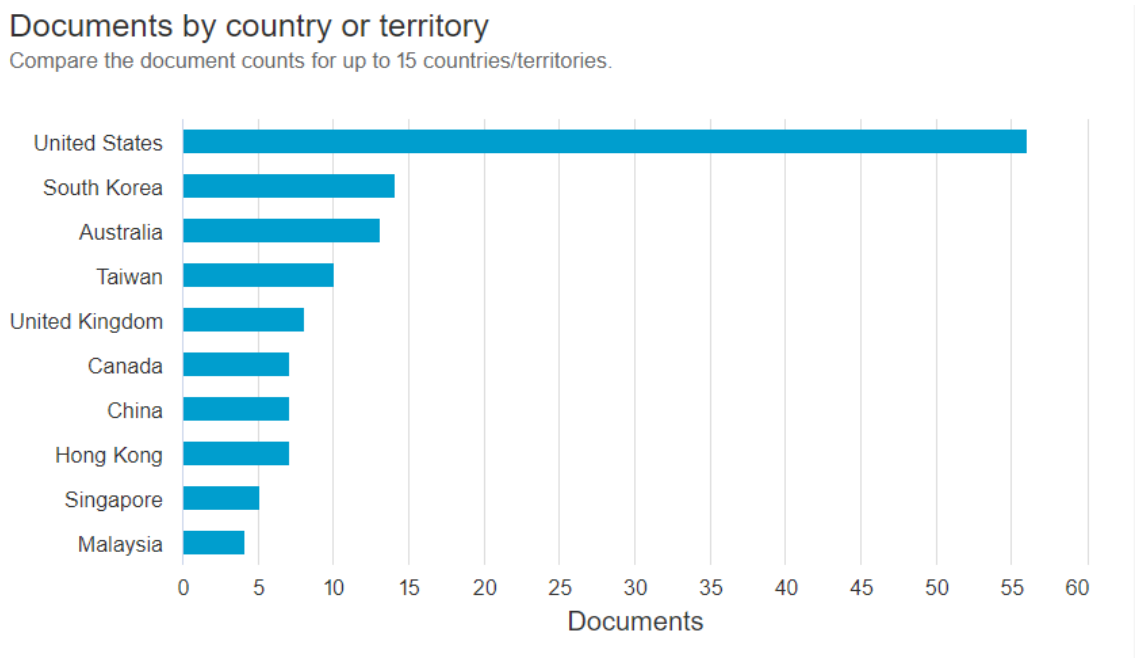
Tabela 11: Resumo da aplicação dos critérios de seleção:

Base de Dados da SCOPUS (agosto 2022)	Total Artigos
TITLE-ABS-KEY (("construction industry" OR "construction sector" OR "civil construction") AND ("management accounting" OR "cost accounting" OR "management control")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "sh")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "French") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Portuguese") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Undefined"))	
Iniciais	355 artigos
Após 1º critério de seleção: análise do título	300 artigos
Após 2º critério de seleção: análise do resumo	232 artigos
Após 3º critério de seleção: acesso ao artigo integral	228 artigos
Após 4º critério de seleção: análise do conteúdo dos artigos	203 artigos

Com a amostragem final construímos alguns gráficos para analisarmos a maior incidência do tema por país de origem, palavras-chave, temas, língua, ano de publicação, revista de publicação e autor.

Na figura 2, estão demonstrados graficamente os países de origem dos artigos, dada a extensão dos dados estão neste gráfico os países com mais de 15 resultados. E podemos concluir que os "United States", "South Korea" e "Australia" são os top 3 com respetivamente 56 ,14 e 13 artigos publicados.

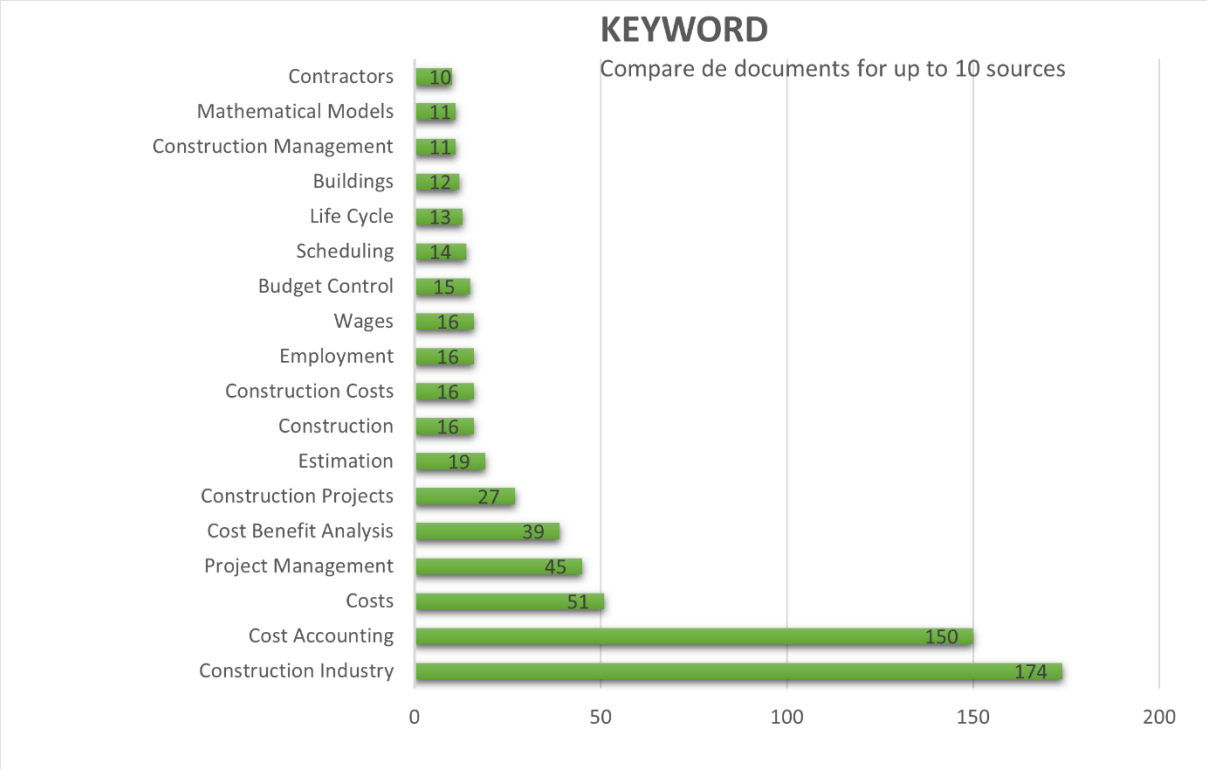
Figura 2: Países de origem



A figura 3 representa graficamente as palavras-chave mais utilizadas, no entanto apenas apresenta os resultados com mais de 10 referências.

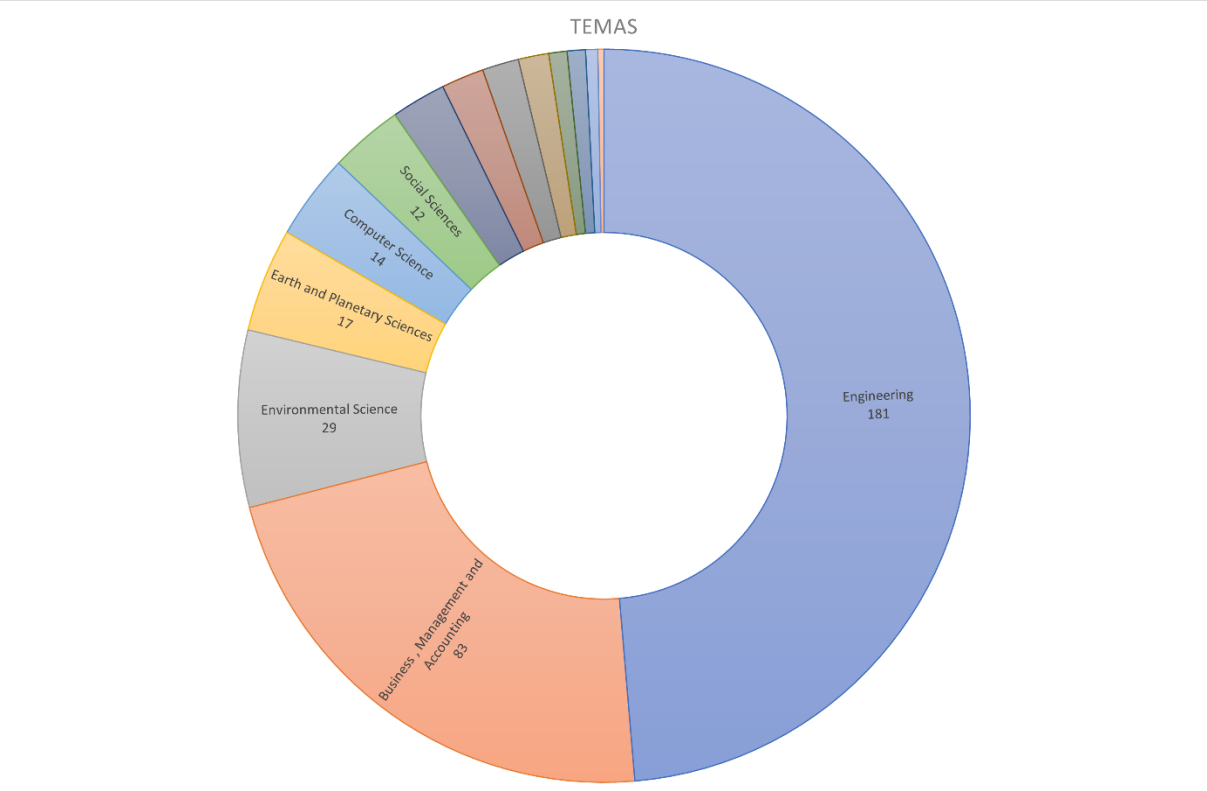
As palavras-chave mais encontradas são "Construction Industry" (com 174 resultados) e "Cost Accounting" (com 150 resultados).

Figura 3: Palavras-Chave


KEYWORD
Compare de documents for up to 10 sources
Contractors 10
Mathematical Models 11
Construction Management 11
Buildings 12
Life Cycle 13
Scheduling 14
Budget Control 15
Wages 16
Employment 16
Construction Costs 16
Construction 16
Estimation 19
Construction Projects 27
Cost Benefit Analysis 39
Project Management 45
Costs 51
Cost Accounting 150
Construction Industry 174
0
50
100
150
200

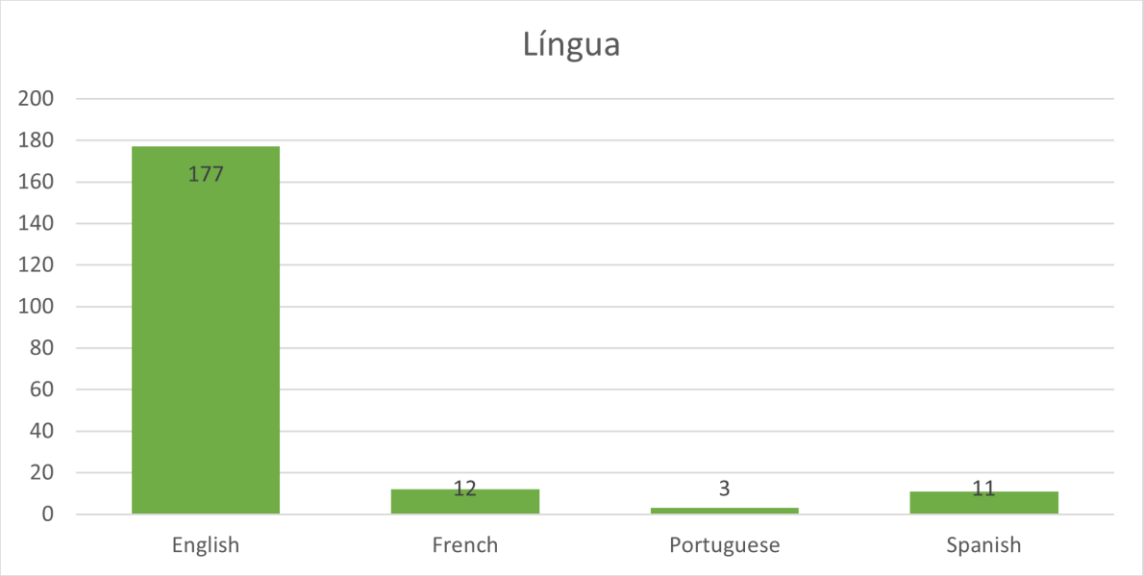
Os temas onde os artigos se encontram assignados são "Engineering" e "*Business*, Management and Accounting" (ver figura 4)

Figura 4: Temas



A língua mais usada na publicação dos artigos é o inglês, conforme se pode verificar na figura 5.

Figura 5: Línguas



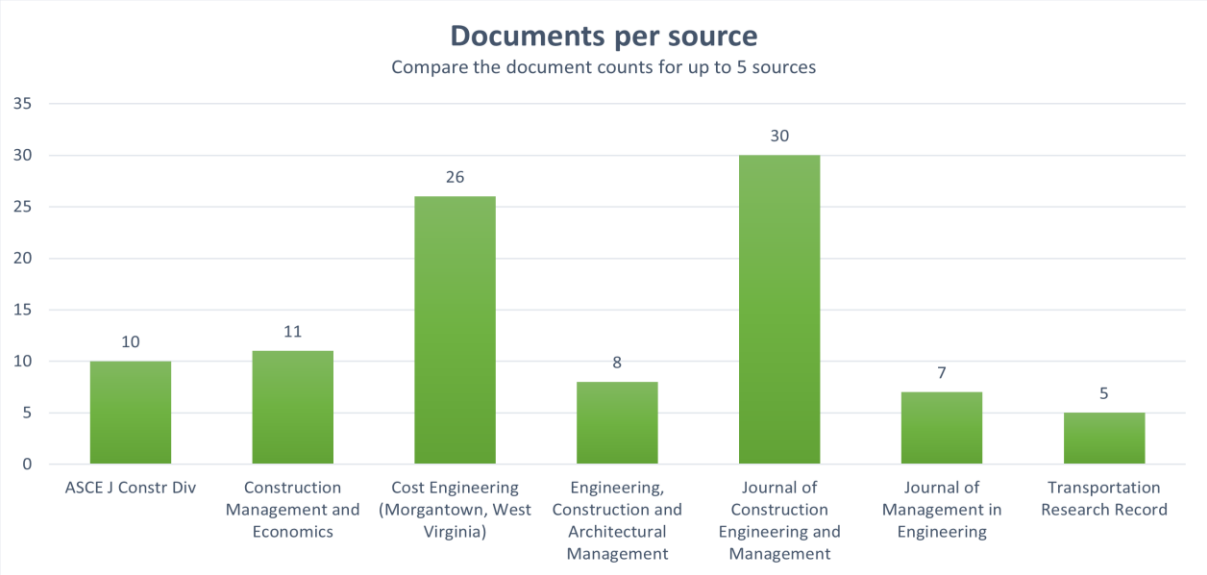
Analisando o gráfico na figura 6 concluímos que o maior número de artigos publicados foi entre 2008 e 2012.

Figura 6: Ano de Publicação



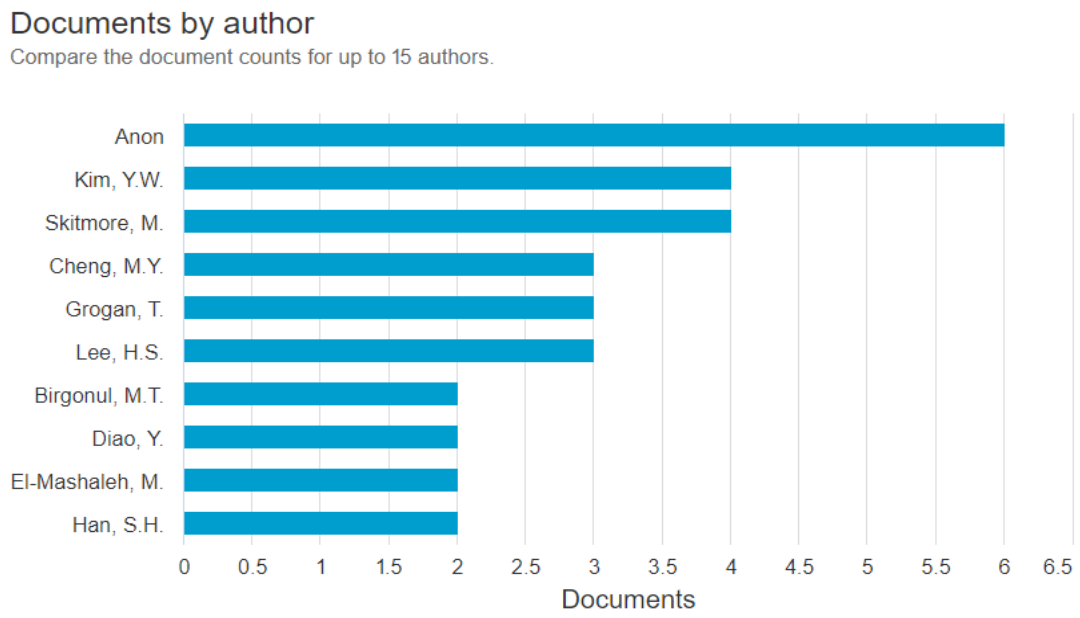
As revistas com mais artigos relevantes neste tema são, "Journal of Construction Engineering and Management" com 30 artigos e "Cost Engineering (Morgantown, West Virginia)" com 26 artigos publicados.

Figura 7: Revistas de Publicação



O autor com maior número de artigos publicados sobre estes temas é o Anon (6), seguido do Kim, Y.W. e Skitmore, M. com o mesmo número de artigos publicados (4).

Figura 8: Autor



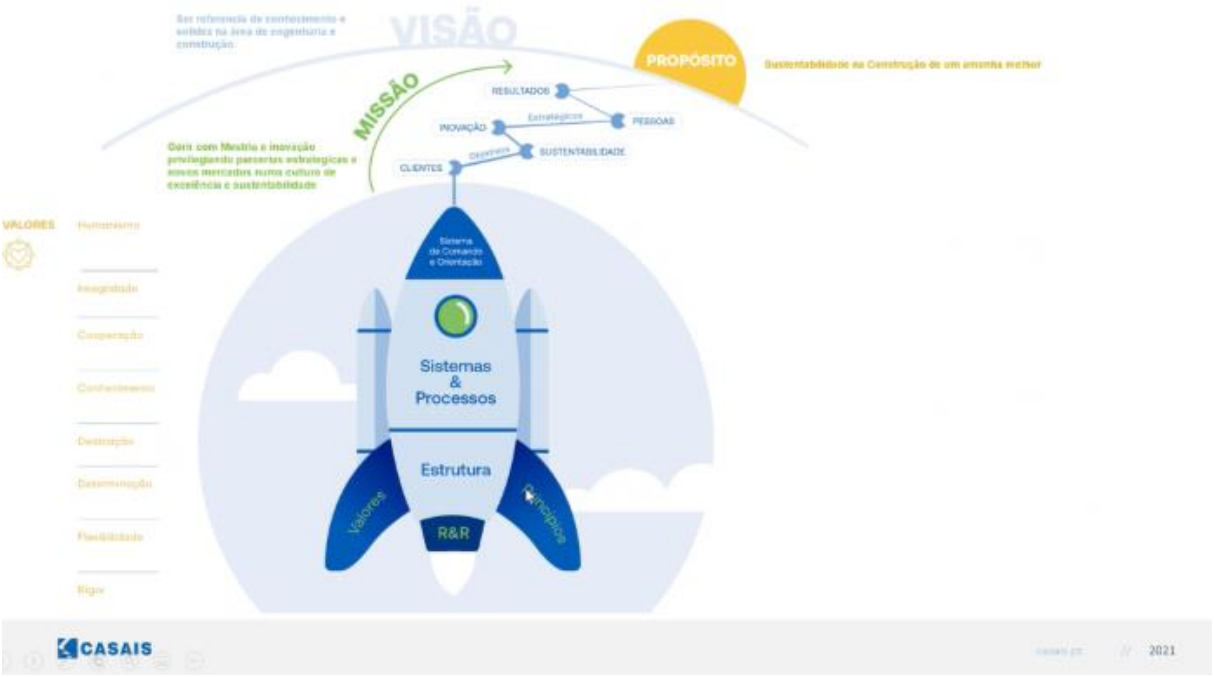
5 RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA EMPRESA DE ACOLHIMENTO

5.1 Instituição de Acolhimento

O estágio curricular realizou-se no Grupo Casais, com sede na Rua do Anjo 27, 4700-565 Mire De Tibães. Teve a duração de seis meses, tendo iniciado a 01 de agosto de 2019 e terminado a 10 de janeiro de 2020. O horário laboral foi de cinco dias por semana, das 9h00 às 18h00, respeitando o horário diário e semanal da empresa.

O Grupo Casais foi fundado em 1958, sendo uma das maiores empresas do sector da construção em Portugal. Mantendo o cariz familiar, sempre procurou na experiência do passado os alicerces do futuro. Em 1994 internacionalizou-se entrando no mercado alemão e, neste momento, está presente em 17 países. O grupo tem como missão gerir com mestria e inovação, privilegiando parcerias estratégicas e novos mercados alicerçados numa cultura de excelência e sustentabilidade e pretende ser referência de conhecimento e solidez na área de engenharia e construção. Distinguida várias vezes nos últimos anos, em 2018 foi a vencedora dos prémios de melhor construtora nacional e de internacionalização pela *Prémios Construir'18*. Os valores assentam no conhecimento, cooperação, dedicação, determinação, flexibilidade, humanismo e integridade, são estes valores que levam o grupo a ser reconhecido.(*Grupo Casais*, no date).

Figura 9: Visão, Missão, os sistemas e processos



Fonte: Grupo Casais

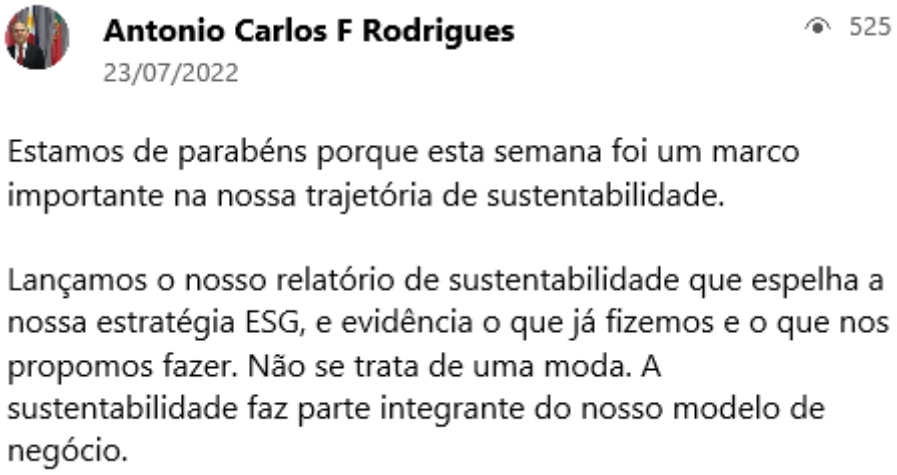
Como empresa na indústria da construção tem consciência que é necessário equilibrar a produtividade, as pessoas e o planeta, e isso passa por promover a inclusão, ambiente multicultural, a igualdade de género e a sustentabilidade. Essa é a marca que a Casais quer deixar na história.

Foi apresentado no dia 20 de julho de 2022, o 1º Relatório de Sustentabilidade, documento onde se assumem os compromissos do grupo em matéria de sustentabilidade.

A apresentação decorreu no Mosteiro de Tibães, em Braga, perante uma vasta audiência, numa cerimónia que serviu, igualmente, para assinalar a adesão do grupo ao GRACE – Empresas Responsáveis, uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

O nosso CEO ressalvou este marco e deixou uma mensagem de parabéns.

Figura 10: Comunicado do CEO do Grupo Casais sobre o relatório de sustentabilidade



"Fonte: Grupo Casais

"Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, adotando medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos, é um dos objetivos fulcrais que constituem o nosso compromisso".

O grupo Casais detém uma estrutura organizacional centralizada, que permite fazer face às necessidades de todas as empresas do grupo, composta pelas seguintes áreas corporativas:

- Controlo de gestão, com o objetivo de garantir o desenvolvimento de instrumentos e estratégias eficazes de controlo de gestão, com consciência económica, assegurando a qualidade dos dados financeiros, fornecendo informações atempadas, objetivas e relevantes para a tomada de decisões.
- Contabilidade, este departamento tem múltiplas funções essenciais ao desenvolvimento da atividade económica do grupo, estuda as variações quantitativas e qualitativas do patrimônio do grupo e resume os fatos em formato de relatórios por forma a providenciar informação relevante para a análise da situação da empresa bem como para a tomada de decisão.
- Jurídico, alinhar as operação e objetivos da organização com os dispositivos legais estabelecidos por a lei permitindo assim o desenvolvimento da atividade económica
- Recursos Humanos, serve o propósito de mobilizar as nossas pessoas em torno do propósito do nosso negócio, fortalecendo a nossa cultura e promovendo o desenvolvimento da nossa comunidade.

- Marketing, assegurar o desenvolvimento da estratégia de comunicação (interna e externa), salvaguardando a imagem e potenciando a cultura e a notoriedade do Grupo Casais, bem como a articulação com os diversos públicos-alvo (colaboradores atuais e potenciais, clientes, parceiros e a comunidade envolvente), com vista à concretização dos objetivos de negócio do Grupo.
- Inovação, criado para implementar a Industrialização e a Digitalização do Negócio
- Sistemas de informação, promove o alinhamento dos Sistemas de Informação com o negócio de acordo com as orientações da Administração, e das respetivas Direções de Negócio, Mercados e Empresas, assim como as melhores práticas internacionais em Gestão de Sistemas de Informação.
- Engenharia empresarial casais office, é responsável por garantir o Sistema Operativo da Casais, com base nos princípios de gestão, tem como missão, alinhar as orientações, o funcionamento, a linguagem interna, analisar processos e aplicar boas práticas dentro do Grupo Casais. Através da partilha de conhecimento, definição de metodologias e padrões, capacitação e acompanhamento e controlo.
- Compras e subempreitadas integrais, onde são criadas relações com os fornecedores. Há um trabalho de pesquisa de melhores parceiros e melhores preços.
- Técnico, consultadoria internacional de serviços de Arquitectura e Engenharia especializados para a indústria da construção
- Comercial, onde são desenvolvidos os orçamentos.
- Academia, com o propósito de capacitar as pessoas e expandir a fronteira de conhecimento, imprimindo velocidade para atingir os sonhos e talentos necessários a uma Comunidade Casais sólida. Através do Compromisso individual, estabelecemos rumo a um objetivo comum e, com competência e mestria, qualquer destino estará ao nosso alcance.
- Customer Care, para acompanhar o Cliente e a sua visão no ciclo de vida das edificações, com o objetivo de facultar aos clientes a melhor experiência na aquisição, utilização, manutenção e preservação do seu edificado, através de um serviço devidamente estruturado.
- Segurança, tem como objetivo a caracterização das condições de trabalho, a identificação dos principais fatores de risco decorrentes de cada local de laboração e a promoção de uma consciência individual e coletiva em relação aos efeitos das condições de trabalho proporcionando o maior bem-estar.

O meu estágio incidiu no departamento de contabilidade, que de alguma forma se relaciona com todos os departamentos do grupo e tive a oportunidade de conhecer cada um deles ao longo das atividades desenvolvidas.

5.2 Desmultiplicação dos objetivos e o papel do Controlo de gestão no Grupo Casais

A Casais tem o departamento de controlo de gestão há cerca de 14 anos, que tem o propósito de providenciar informação para a administração sobre o estado da execução da estratégia. por forma a que a gestão de topo tenha a informação que necessita para tomar decisões e identificar eventuais desvios do objetivo principal.

A imagem que se segue descreve qual a linha orientadora do modelo de gestão aplicado, o qual chama de Cockpit de Navegação.

Figura 11: Modelo de gestão aplicado



No primeiro ponto temos a Intenção Estratégica, onde é definida qual a estratégia a seguir.

No segundo ponto, temos a definição dos objetivos e metas chave, que é o momento em que se desenvolve o plano para atingir a estratégia.

De seguida temos o momento dos balizamentos e orçamentos, onde o plano é vertido em números, as revisões aos orçamentos ocorrem duas vezes por ano.

Por fim, temos o diagnóstico de controlo, que com uma periodicidade mensal é feito o diagnóstico comparando os objetivos propostos e o real.

A Casais acompanha o cumprimento dos objetivos, a figura 12 explica de que forma é feito o acompanhamento.

Figura 12: Cumprimento dos objetivos



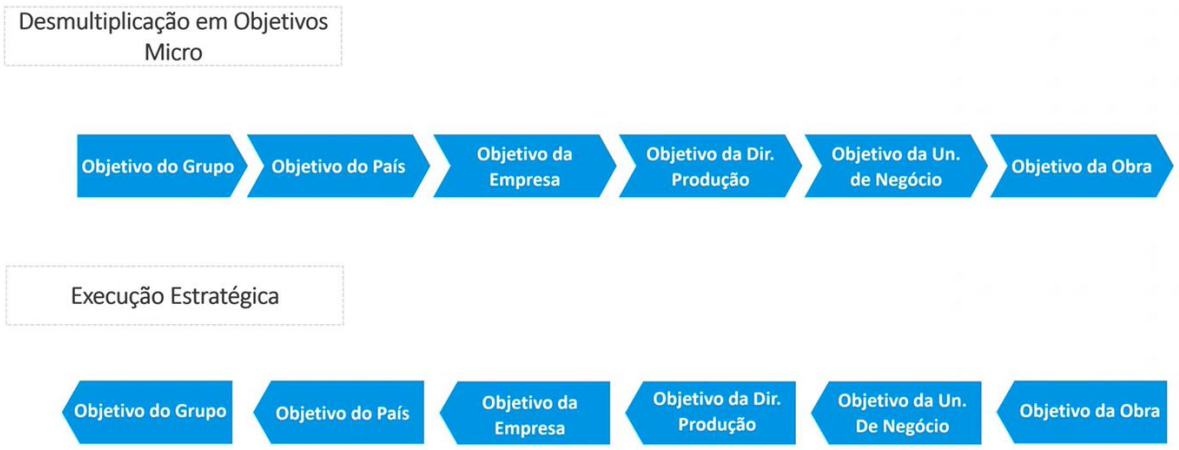
Os objetivos são definidos de cima para baixo, e é crucial que a desmultiplicação seja feita até ao nível mais baixo.

São definidos objetivos macro, comunicados e é então formulado um orçamento, que é a estratégia planeada para o cumprimento do objetivo que foi proposto. De seguida procede-se á desmultiplicação pelas obras desses mesmos orçamentos.

À medida que o caminho é feito, vão-se percebendo os desvios da estratégia e vão sendo tomadas decisões.

Os documentos de gestão, servem de base de trabalho e existem diferentes modelos para os vários níveis de desmultiplicação do objetivo. Todos os níveis têm os seus próprios objetivos, mas todos caminham para o mesmo objetivo final.

Figura 13: Desmultiplicação dos objetivos



Com este modelo, bem antes do fecho contabilístico do ano a gestão de topo consegue perceber com grande certeza se o objetivo final será ou não atingido.

Para ser competitivo é necessário olhar para a frente e não para o retrovisor, ou seja, antecipar é essencial.

5.3 Atividades desenvolvidas no Grupo Casais

O presente relatório encontra-se organizado de forma a poder descrever as principais atividades desempenhadas durante o estágio realizado no Grupo Casais, das quais destacamos as seguintes:

- ✓ Organização da Contabilidade.
- ✓ Arquivo.
- ✓ Classificação e lançamento de documentos.
- ✓ Conferência de saldos.
- ✓ Processamento de salários.
- ✓ Apuramento de contribuições e impostos: retenções na fonte de IRS.
- ✓ Apuramento de contribuições e impostos: Apuramento mensal/trimestral IVA.
- ✓ Preenchimento e envio de declaração periódica de IVA.
- ✓ Conciliação bancária.
- ✓ Trabalho de fim de exercício: Lançamentos de regularização.
- ✓ Trabalho de fim de exercício: Apuramento dos resultados.
- ✓ Trabalho de fim de exercício: Fecho do ano.
- ✓ Trabalho de fim de exercício: Preparação das demonstrações financeiras.
- ✓ Apuramento do IRC – estimativa.
- ✓ Preenchimento da declaração modelo 22.
- ✓ Preparação do dossier fiscal.
- ✓ Preenchimento e envio da IES.

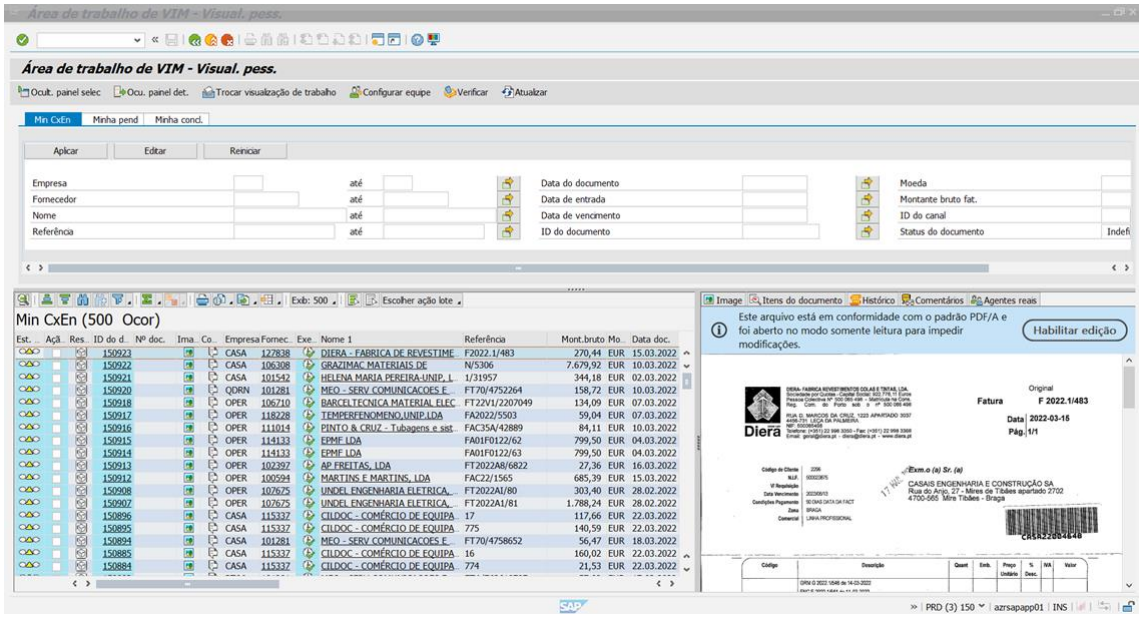
- ✓ Preenchimento e envio de declarações modelo 3 de IRS.
- ✓ Rececionar e responder à correspondência recebida.

Nas secções seguintes descreveremos as principais atividades apresentadas anteriormente.

5.3.1 Classificação e lançamento dos documentos e respetivo arquivo

A receção dos documentos é feita em papel ou por email. O documento é rececionado, juntam-se as guias e digitaliza-se para a plataforma VIM, seguindo-se o lançamento da fatura (ver exemplo na seguinte figura).

Figura 14: Exemplo do lançamento de uma fatura no sistema



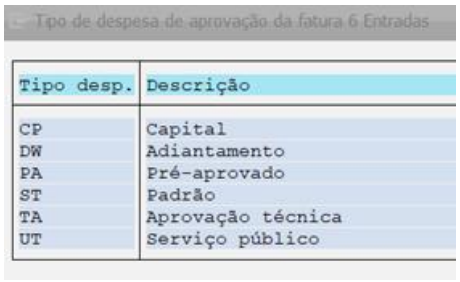
Fonte: Grupo Casais

No que respeita às faturas, é importante e obrigatório verificar se cumprem as normas exigidas no artigo 36.º, n.º 5, alínea a) e seguintes do CIVA. Ou seja, é necessário verificar, antes dos lançamentos contabilísticos, se as faturas contêm a data, o número da fatura, o nome do fornecedor bem como o seu NIF/NIPC, assim como o da empresa adquirente, a descrição dos bens transmitidos ou dos serviços prestados e a taxa de IVA.

Algumas dessas informações já vêm pré-preenchidas, tais como nome e número de fornecedor, número da fatura, data. Depois de validar se o que a plataforma assumiu está concreto devemos preencher o

IVA, onde vamos dizer que tipo de Iva se trata, pois vem pré-preenchido que se trata de um IVA de 23%, no entanto temos de dizer se é dedutível, 50% dedutível ou não dedutível. Temos ainda de classificar o tipo de despesa, se já está pré-aprovada, neste caso escolhemos o código "PA" ou deve seguir para validação e aí escolhemos o código "ST" e escrevemos o email da pessoa que aprova (ver figura seguinte).

Figura 15: Códigos utilizados para classificar o tipo de despesa


Tipo de despesa de aprovação da fatura 6 Entradas

Tipo desp.	Descrição
CP	Capital
DW	Adiantamento
PA	Pré-aprovado
ST	Padrão
TA	Aprovação técnica
UT	Serviço público

Fonte: Grupo Casais

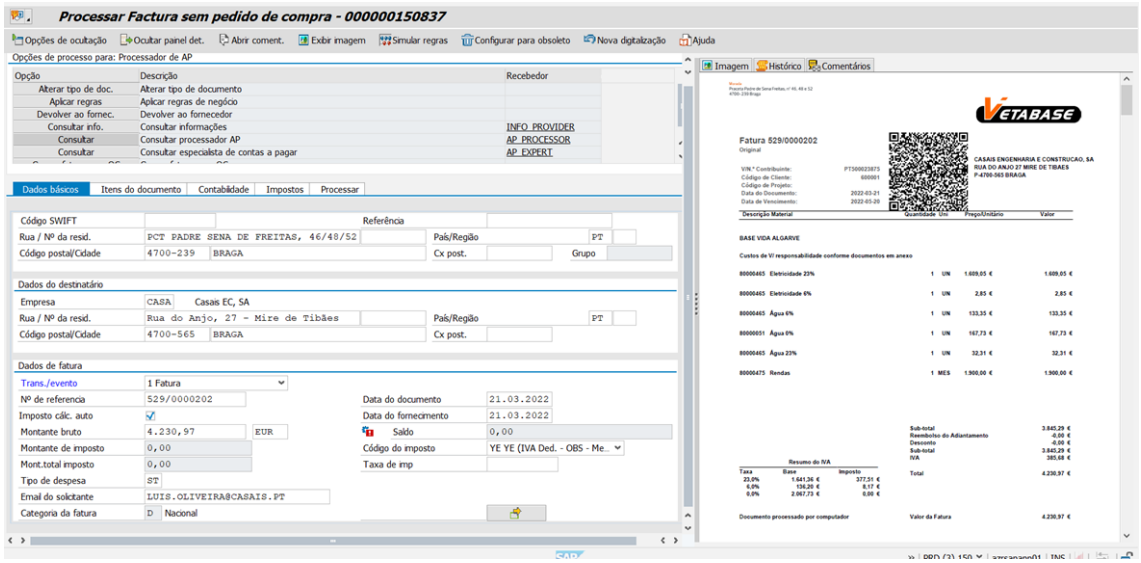
É importante distinguirmos dois tipos de lançamentos MM ou FI, que se diferenciam por terem ou não uma ordem de compra, isto é: *Purchase order* (PO) – MM – temos uma ordem de compra, uma guia, ou um registo de serviço (ex: subempreitadas), por outro lado temos o *Non Purchase order* (NPO) – FI.

Quanto à classificação, se se tratar de um documento com uma ordem de compra (MM) não é feita nenhuma classificação, porque esta já é feita no momento da adjudicação que é lançada pelo departamento das compras. Por outro lado, se se tratar de um documento sem ordem de compra (FI), então é classificado na conta razão a que respeita.

As figuras que se seguem demonstram dois lançamentos, um FI e outro MM.

Na figura 13 podemos ver um exemplo de um lançamento em FI

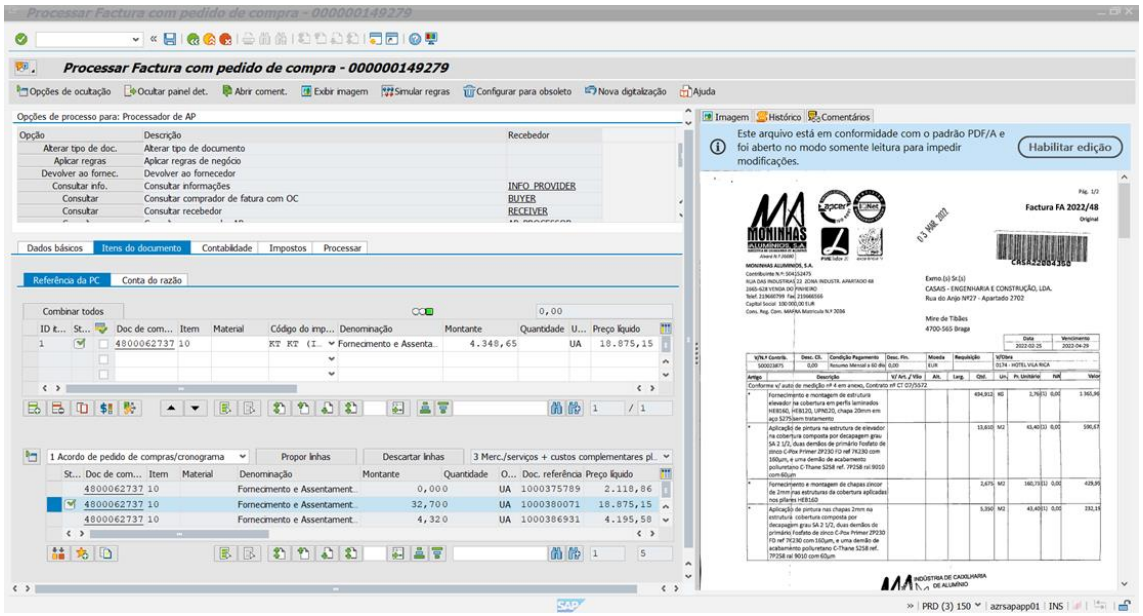
Figura 16: Exemplo do lançamento de um documento sem ordem de compra



Fonte: Grupo Casais

A figura 14 apresenta um exemplo de lançamento em MM

Figura 17: Exemplo do lançamento de um documento com ordem de compra



Fonte: Grupo Casais

No momento que o documento é digitalizado é gerado um código de barras e é por essa numeração que é arquivado, os documentos que são recebidos via email, não carecem de arquivo físico.

O arquivo do dossier contabilístico é feito em vários diários distintos, tantos quantos os que são gerados automaticamente pelo software que a empresa usa (SAP), os mais usados são os seguintes: banco, caixa, operações diversas clientes, operações diversas com fornecedores, recebimentos de clientes, cedências clientes, pagamentos em cheque ou transferência manual a fornecedores, rendas leasing, operações gerais e operações de especialização.

Cada diário é organizado por empresa, por ano e número de sequência do diário.

5.3.2 Abertura e organização de dossier fiscal

O processo de documentação fiscal, mais conhecido por "Dossiê discal" foi instituído pela portaria n.º 359/2000, de 20 de junho, em cumprimento pelos artigos 119.º-A, do CIRC, e 104.º, do CIRS. Segundo a mesma portaria, o processo deverá ser constituído dos seguintes elementos:

- ✓ Ata da reunião ou assembleia de aprovação de contas, quando legalmente exigida, ou declaração justificativa de não aprovação no prazo legal;
- ✓ Anexo ao balanço e demonstração dos resultados;
- ✓ Balanço e demonstração de resultados por natureza;
- ✓ Balancetes sintéticos antes e após o apuramento dos resultados do exercício;
- ✓ Contratos ou outros documentos que definam as condições estabelecidas para os pagamentos efetuados a não residentes;
- ✓ Documentos comprovativos das retenções efetuadas ao sujeito passivo (n.º 3 do artigo 114.º do CIRS);
- ✓ Documentos comprovativos dos créditos incobráveis;
- ✓ Listagem dos donativos atribuídos nos termos do Mecenato (decreto-Lei nº74/99, de 16 março);
- ✓ IES;
- ✓ Mapa de modelo oficial das mais e menos valias fiscais;
- ✓ Mapa de modelo oficial relativo aos contratos de locação financeira;
- ✓ Mapa de modelo oficial das reintegrações e amortizações contabilizadas;
- ✓ Mapa de modelo oficial do movimento de provisões;

- ✓ Mapa demonstrativo da aplicação do artigo 19.º do CIRC (obras de caráter plurianual);
- ✓ Mapa do apuramento do lucro tributável por regimes de tributação;
- ✓ Mapa dos ajustamentos de consolidação;
- ✓ Relatório de contas anuais de gerência e parecer do Conselho Fiscal ou do Conselho Geral e documento legal de contas, quando legalmente exigidos;
- ➢ Outros documentos mencionados nos códigos ou em legislação complementar cuja entrega esteja prevista conjuntamente com a declaração de rendimentos;

5.3.3 Regime especial de tributação dos grupos de sociedades (RETGS)

A Casaisinvest e as suas participadas, incluindo a Casais, reúnem as condições para serem tributadas em IRC ao abrigo do RETGS, que transcrevendo parte dos artigos 69 e 70 do CIRC se aplica quando existe um grupo de sociedades que direta ou indiretamente a sociedade dominante detenha mais de 50% dos votos. E tem como principal objetivo determinar uma matéria coletável conjunta.

Âmbito e condições de aplicação (art.º 69 do CIRC)

1 - Quando existe um grupo de sociedades a sociedade, dita dominante, pode optar pela aplicação do regime especial de determinação da matéria coletável em relação a todas as sociedades do grupo desde que detenha:

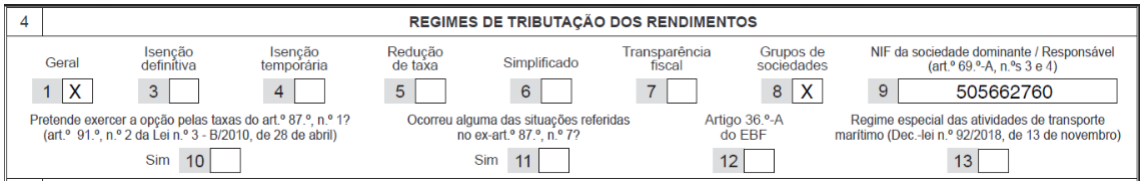
- Direta ou indiretamente, pelo menos, 75 % do capital de outra ou outras sociedades ditas dominadas, e desde que tal participação lhe confira mais de 50 % dos direitos de voto.

Determinação do lucro tributável do grupo (art.º 70 do CIRC)

Relativamente a cada um dos períodos de tributação abrangidos pela aplicação do regime especial, o lucro tributável do grupo é calculado pela sociedade dominante, através da soma algébrica dos lucros tributáveis e dos prejuízos fiscais apurados nas declarações periódicas individuais de cada uma das sociedades pertencentes ao grupo, corrigido, sendo caso disso, do efeito da opção prevista pela aplicação do regime de limitação à dedutibilidade de gastos de financiamento aos gastos de financiamento líquidos do grupo (n.º 5 do art.º 67).

Quando preenchemos o Modelo 22 no âmbito do REGTS devemos preencher os campos 1, 8 e 9 conforme demonstra na figura 15

Figura 18: Modelo 22 quadro 4 exemplo de preenchimento no RETGS



4	REGIMES DE TRIBUTAÇÃO DOS RENDIMENTOS							
	Geral	Isenção definitiva	Isenção temporária	Redução de taxa	Simplificado	Transparência fiscal	Grupos de sociedades	NIF da sociedade dominante / Responsável (art.º 69.º-A, n.ºs 3 e 4)
	1 X	3	4	5	6	7	8 X	9 505662760
	Pretende exercer a opção pelas taxas do art.º 87.º, n.º 1? (art.º 91.º, n.º 2 da Lei n.º 3 - B/2010, de 28 de abril)			Ocorreu alguma das situações referidas no ex-art.º 87.º, n.º 7?			Artigo 36.º-A do EBF	Regime especial das atividades de transporte marítimo (Dec.-lei n.º 92/2018, de 13 de novembro)
	Sim 10			Sim 11			12	13

Fonte: Grupo Casais

Na figura que se segue estão discriminados os documentos que devemos encontrar no Dossier Fiscal no RETGS

Figura 19: Lista dos documentos que integram o Dossier Fiscal no RETGS

N.º	Documentos
1	Relatório de gestão, parecer do conselho fiscal e documento de certificação legal de contas quando legalmente exigidos
2	Lista e documentos comprovativos dos créditos incobráveis
3	Mapa, de modelo oficial, de provisões, perdas por imparidade em créditos e ajustamentos em inventários
4	Mapa, de modelo oficial, das mais-valias e menos-valias
5	Mapa, de modelo oficial, das depreciações e amortizações
6	Mapas, de modelo oficial, das depreciações de bens reavaliados ao abrigo de diploma legal
7	Mapa do apuramento do lucro tributável por regimes de tributação
8	Mapa de controlo de prejuízos no Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (artigo 71º do CIRC)
9	Mapa de controlo das correções fiscais decorrentes de diferenças temporais de imputação entre a contabilidade e a fiscalidade
10	Outros documentos mencionados nos Códigos ou em legislação complementar que devam integrar o processo de documentação fiscal, nomeadamente, nos termos: a) Dos artigos 38.º, 49.º, 63.º, 64.º, 66.º, 67.º, 78.º e 120.º do Código do IRC; b) Do artigo 78.º do Código do IVA; c) Do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 159/2009, de 13 de Julho; d) Do artigo 10.º do Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de Setembro

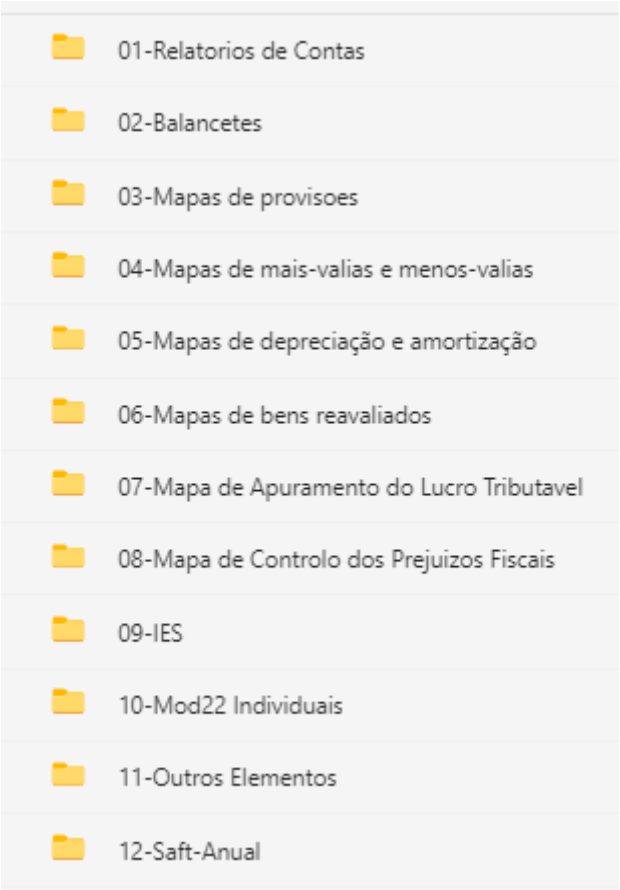
QUADRO 30 - Documentos que integram o "Dossier Fiscal"
Fonte - Portaria n.º 92-A/2011, de 28 de Fevereiro

Fonte: Grupo Casais

Às sociedades que seja aplicado o RETGS têm que proceder à entrega do processo de documentação fiscal (Dossier fiscal) que integra os seguintes elementos, sendo de destacar o Mapa de controlo de prejuízos no RETGS.

O dossier fiscal deve ser arquivado por 10 anos e pode ser um arquivo digital. A Casais privilegia o arquivo digital e está organizado conforme podemos verificar abaixo.

Figura 20: Organização do Dossier fiscal no RETGS



Fonte: Grupo Casais

Uma das principais vantagens deste regime é que, na estrutura global, podemos recuperar valores a deduzir, que não conseguiríamos individualmente, retenção na fonte, dupla tributação

5.3.4 Elaboração de conciliações bancárias

As conciliações bancárias são uma importante ferramenta de controlo interno.

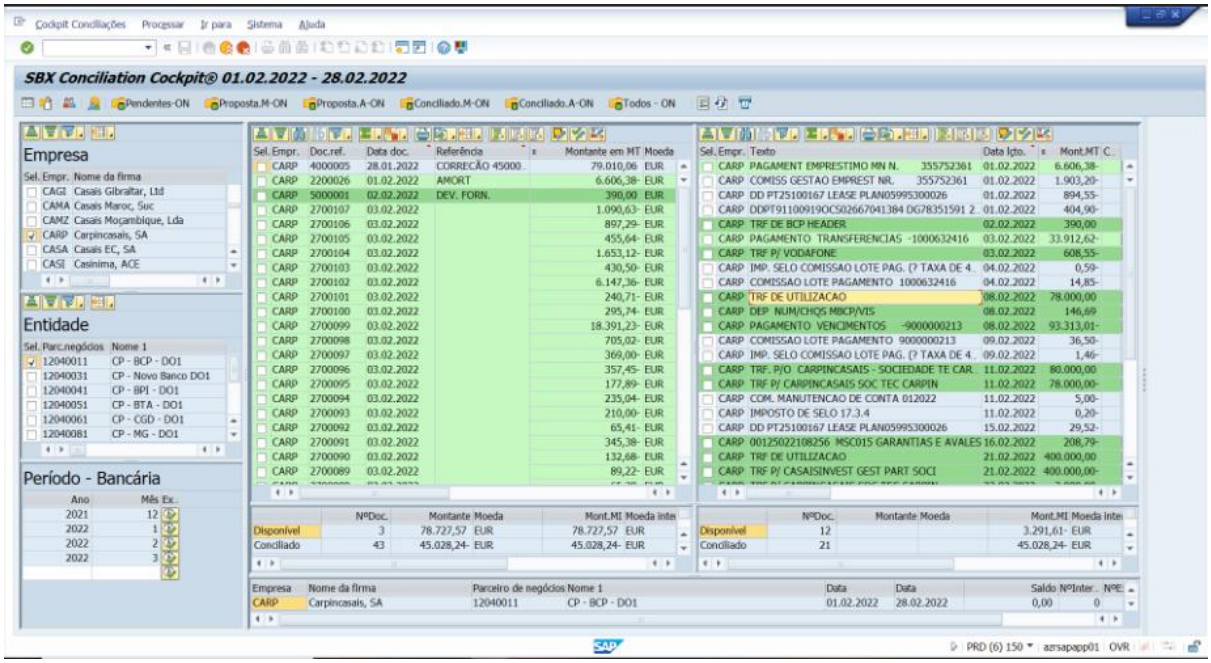
Tive a oportunidade de fazer uma conciliação bancária, que consiste em correr uma transação SAP, em que de um lado temos os movimentos contabilísticos e do outro temos o extrato do banco, que foi previamente importado para SAP. O software faz o casamento dos movimentos automaticamente, com base em alguns critérios como valor, data, que estão sublinhados a verde-escuro. Depois manualmente,

temos de fazer a ligação dos movimentos que faltam que são os movimentos a verde-claro. No final da conciliação, os dois quadros devem ficar em branco, apesar de muitas vezes não acontecer. As principais razões são:

a. Cheques não depositados pelo fornecedor;
b. Cheques ainda não creditados pelo banco;
c. Encargos bancários;
d. Erros cometidos pela organização ou pelo banco.

Na figura 18 apresentamos a imagem do sistema utilizado pela Casais para fazer a conciliação bancária.

Figura 21: Elaboração de conciliações bancárias no sistema do Grupo Casais



Fonte: Grupo Casais

5.3.5 Procedimentos de controlo interno

É de extrema importância que a informação prestada seja fiável para avaliarmos corretamente a situação da empresa, mas também por uma questão fiscal, os erros e omissões podem incorrer numa penalização para a empresa. Para servir estes propósitos estão instituídas algumas políticas de controlo internos que evitam o erro. Algumas das regras definidas são:

- Reconciliação bancária, efetuada mensalmente, procedendo-se à comparação entre os extratos contabilísticos e os extratos bancários, listando-se os movimentos pendentes e justificando-se os desfasamentos. Este controlo permite encontrar, caso existam, diferenças nos registos de pagamentos ou recebimentos;
- Para evitar o lançamento de documentos duplicados o próprio sistema tem um conjunto de regras que permite identificar se o documento é potencialmente duplicado;
- Segregação de funções, os pagamentos e recebimentos são feitos por pessoas diferentes daquelas que fazem o lançamento da fatura;
- Apenas são feitos pagamento a fornecedores mediante a existência de uma fatura aprovada;
- As adjudicações são feitas pelo departamento das compras, a guia e o material é rececionado na obra pelo responsável administrativo da obra que carrega no sistema e posteriormente lançado na contabilidade com a fatura enviada pelo fornecedor;
- No momento da digitalização das faturas procede-se a uma confirmação do nome, morada, número de contribuinte e data do documento;
- Boa organização e distribuição das tarefes a realizar.

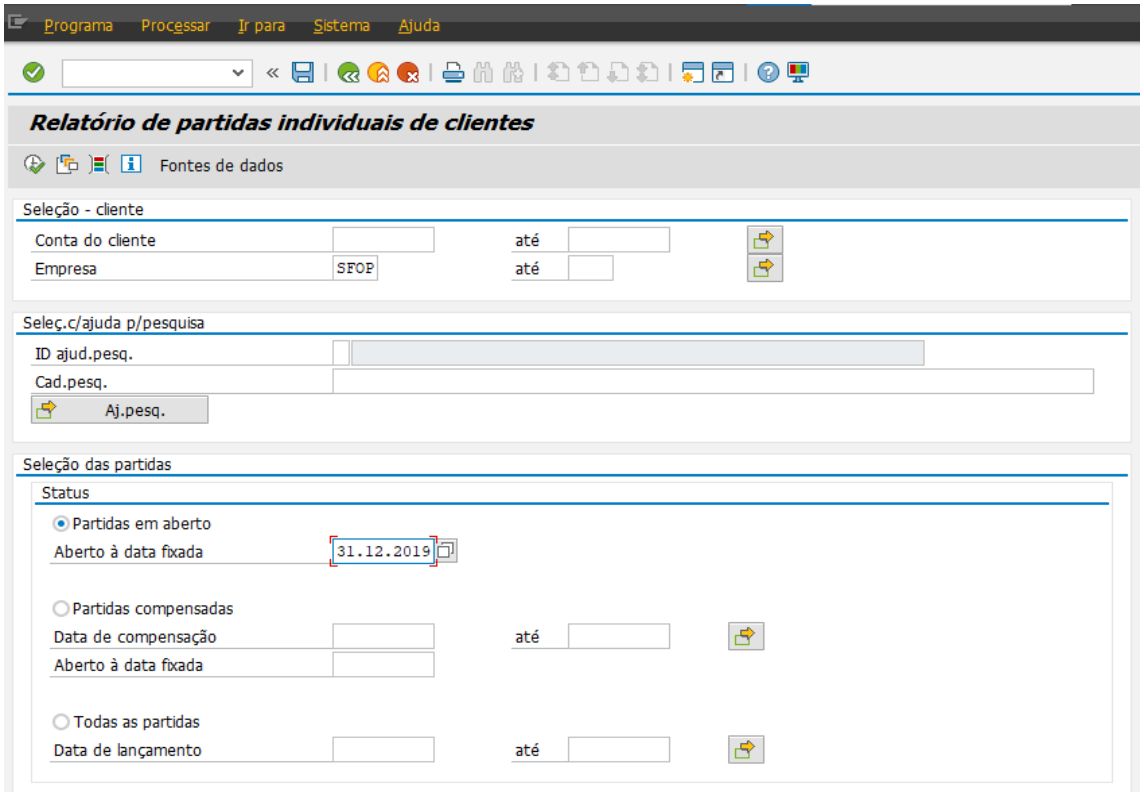
5.3.6 Análise de conta corrente de clientes e fornecedores

Clientes

Todos os meses é enviado um email para o cliente com a conta corrente com saldo em aberto.

Para tal é consultada a conta corrente do cliente na transação SAP demonstrada na figura que se segue.

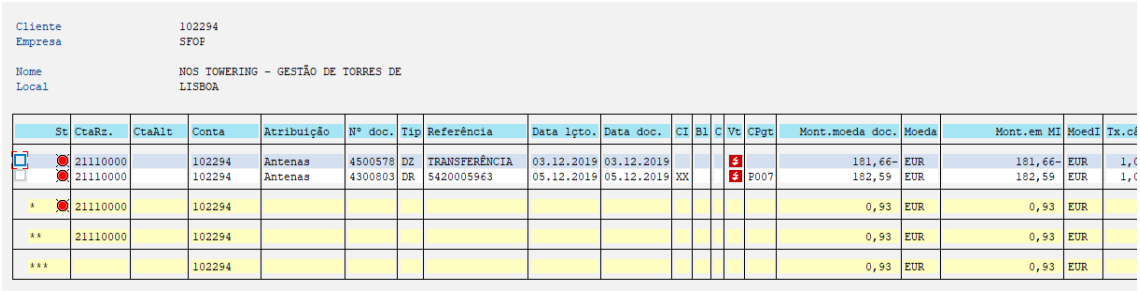
Figura 22: Transação utilizada no sistema para consulta dos saldos de clientes



Fonte: Grupo Casais

Depois de correr a transação os resultados são apresentados da forma que podemos ver na figura 20.

Figura 23: Resultado depois de correr a transação



Cliente 102294
Empresa SFOP

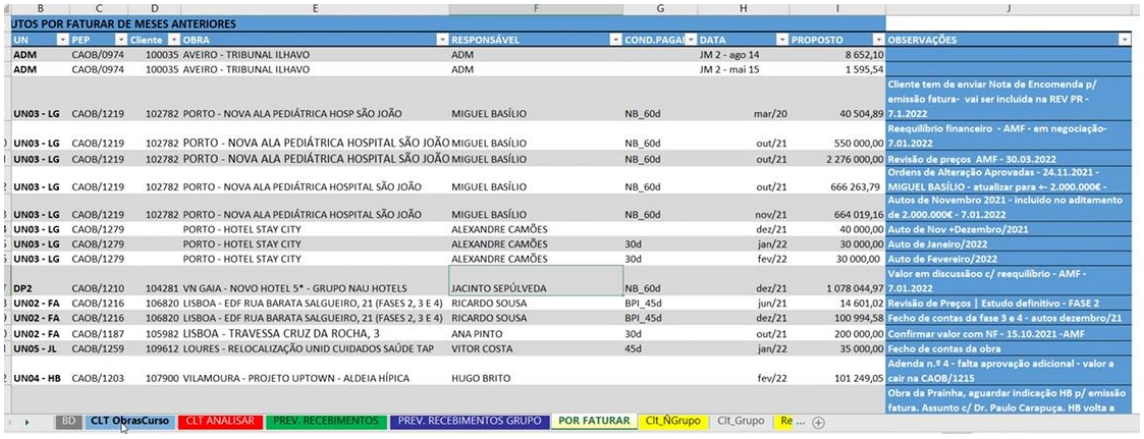
Nome NOS TOWERING - GESTÃO DE TORRES DE
Local LISBOA

St	CtaRz.	CtaAlt	Conta	Atribuição	Nº doc.	Tip	Referência	Data lçto.	Data doc.	CI	Bl	C	Vt	CPgt	Mont.moeda doc.	Moeda	Mont.em MI	MoedI	Tx.cá
	21110000		102294	Antenas	4500578	DZ	TRANSFERÊNCIA	03.12.2019	03.12.2019						181,66-	EUR	181,66-	EUR	1,(
	21110000		102294	Antenas	4300803	DR	5420005963	05.12.2019	05.12.2019	XX				P007	182,59	EUR	182,59	EUR	1,(
*	21110000		102294												0,93	EUR	0,93	EUR	
**	21110000		102294												0,93	EUR	0,93	EUR	
***			102294												0,93	EUR	0,93	EUR	

Fonte: Grupo Casais

Semanalmente é feito o acompanhamento das contas cliente. Este é o ficheiro que é trabalhado semanalmente:

Figura 24: Ficheiro desenvolvido pelo Grupo Casais para análise e comunicação da conta corrente aos clientes



UTOS POR FATURAR DE MESES ANTERIORES								
UN	PEP	Cliente	OBRA	RESPONSÁVEL	COND.PAGA	DATA	PROPOSTO	OBSERVAÇÕES
ADM	CAOB/0974	100035	AVEIRO - TRIBUNAL ILHAVO	ADM		JM 2 - ago 14	8 652,10	
ADM	CAOB/0974	100035	AVEIRO - TRIBUNAL ILHAVO	ADM		JM 2 - mai 15	1 595,54	
UN03 - LG	CAOB/1219	102782	PORTO - NOVA ALA PEDIÁTRICA HOSP SÃO JOÃO	MIGUEL BASÍLIO	NB_60d	mar/20	40 504,89	Cliente tem de enviar Nota de Encomenda p/ emissão fatura- vai ser incluída na REV PR - 7.1.2022
UN03 - LG	CAOB/1219	102782	PORTO - NOVA ALA PEDIÁTRICA HOSPITAL SÃO JOÃO	MIGUEL BASÍLIO	NB_60d	out/21	550 000,00	Reequilíbrio financeiro - AMF - em negociação- 7.01.2022
UN03 - LG	CAOB/1219	102782	PORTO - NOVA ALA PEDIÁTRICA HOSPITAL SÃO JOÃO	MIGUEL BASÍLIO	NB_60d	out/21	2 276 000,00	Revisão de preços AMF - 30.03.2022
UN03 - LG	CAOB/1219	102782	PORTO - NOVA ALA PEDIÁTRICA HOSPITAL SÃO JOÃO	MIGUEL BASÍLIO	NB_60d	out/21	666 263,79	Ordens de Alteração Aprovadas - 24.11.2021 - MIGUEL BASÍLIO - atualizar para +- 2.000.000€ -
UN03 - LG	CAOB/1219	102782	PORTO - NOVA ALA PEDIÁTRICA HOSPITAL SÃO JOÃO	MIGUEL BASÍLIO	NB_60d	nov/21	664 019,16	Autos de Novembro 2021 - incluído no aditamento de 2.000.000€ - 7.01.2022
UN03 - LG	CAOB/1279		PORTO - HOTEL STAY CITY	ALEXANDRE CAMÕES		dez/21	40 000,00	Auto de Nov +Dezembro/2021
UN03 - LG	CAOB/1279		PORTO - HOTEL STAY CITY	ALEXANDRE CAMÕES	30d	jan/22	30 000,00	Auto de Janeiro/2022
UN03 - LG	CAOB/1279		PORTO - HOTEL STAY CITY	ALEXANDRE CAMÕES	30d	fev/22	30 000,00	Auto de Fevereiro/2022
DP2	CAOB/1210	104281	VN GAIA - NOVO HOTEL 5* - GRUPO NAU HOTELS	JACINTO SEPÚLVEDA	NB_60d	dez/21	1 078 044,97	Valor em discussão c/ reequilíbrio - AMF - 7.01.2022
UN02 - FA	CAOB/1216	106820	LISBOA - EDF RUA BARATA SALGUEIRO, 21 (FASES 2, 3 E 4)	RICARDO SOUSA	BPI_45d	jun/21	14 601,02	Revisão de Preços | Estudo definitivo - FASE 2
UN02 - FA	CAOB/1216	106820	LISBOA - EDF RUA BARATA SALGUEIRO, 21 (FASES 2, 3 E 4)	RICARDO SOUSA	BPI_45d	dez/21	100 994,58	Fecho de contas da fase 3 e 4 - autos dezembro/21
UN02 - FA	CAOB/1187	105982	LISBOA - TRAVESSA CRUZ DA ROCHA, 3	ANA PINTO	30d	out/21	200 000,00	Confirmar valor com NF - 15.10.2021 -AMF
UN05 - JL	CAOB/1259	109612	LOURES - RELOCALIZAÇÃO UNID CUIDADOS SAÚDE TAP	VITOR COSTA	45d	jan/22	35 000,00	Fecho de contas da obra
UN04 - HB	CAOB/1203	107900	VILAMOURA - PROJETO UPTOWN - ALDEIA HÍPICA	HUGO BRITO		fev/22	101 249,05	Adenda n.º 4 - falta aprovação adicional - valor a cair na CAOB/1215
								Obra da Prainha, aguardar indicação HB p/ emissão fatura. Assunto c/ Dr. Paulo Carapuça. HB volta a

BD | CLT ObrasCurso | CLT ANALISAR | PREV. RECEBIMENTOS | PREV. RECEBIMENTOS GRUPO | POR FATURAR | Clt_NGrupo | Clt_Grupo | Re ...

Fonte: Grupo Casais

Classificamos a dívida por conta corrente, factoring ou décimos. No factoring a empresa faz o acompanhamento porque a responsabilidade é da empresa até ao pagamento do cliente.

O factoring é uma forma de a empresa controlar a liquidez e obter liquidez imediata, antecipando receitas. Caso o cliente não pague a fatura, a empresa é responsável pela sua liquidação ao banco (factoring). A instituição bancária antecipa normalmente 9% a 95% do valor total da fatura o remanescente é liquidado quando o cliente pagar à instituição bancária.

Os décimos, são uma garantia contratual que respeitam a retenções que o cliente faz e que normalmente são pagas na receção provisória (momento em que a obra é entregue ao cliente para começar a usar) ou definitiva da obra (momento em que a garantia termina), por norma a empresa privilegia a substituição das retenções por uma garantia bancária. A garantia bancária é um documento emitido pelo Banco perante o qual o Banco assume a obrigação de nos termos da garantia do cumprimento de determinadas obrigações. É também uma prática da Casais o acompanhamento das garantias bancárias, onde é feito o acompanhamento das datas de término e de redução das garantias, assim como os plafonds usados e disponíveis. Em seguida, o mapa é organizado pelo que está por vencer, vencido de 1 a 5 dias ou mais de 10 dias. Segue-se a análise do mapa.

A primeira abordagem das faturas vencidas de 1 a 5 é articular com a direção de obra por forma a perceber se existe algum motivo e para que fale com o cliente. Quando passa para mais de 10 dias e já

temos alguma informação do diretor de obra e então tentamos chegar á conversa com o cliente. Depois de analisada toda a lista, fazemos uma previsão de recebimentos com base na informação que dispomos.

Fornecedores

No que respeita aos fornecedores é feita a análise semanalmente, onde é partilhada a lista das faturas de fornecedores com os diretores de negócio, onde eles dão o *input* das faturas que não devem sair para pagamento por algum motivo. Na imagem que se segue podemos ver o ficheiro elaborado pelo Grupo Casais.

Figura 25: Ficheiro desenvolvido pelo Grupo Casais para análise e acompanhamento da conta corrente dos fornecedores

Atribuição2	CAOB/1197						
Zona	(Tudo)		JORGE SOARES				
NOME OBRA	(Tudo)		SE CATHEDRAL HOTEL				
Soma de Montante de D/C					Rótulos de Coluna		
Rótulos de Linha	Classificação	Status BLQ	Fornecedor	Nome 1	Vencido	Não Vencido	Total Geral
Conta-corrente	Nao Grupo	BLOQUEADO	100356	J. SOARES CORREIA ARM. FERRO SA	-234,59		-234,59
			100470	SOTECNISOL, SA	-100,36		-100,36
		EM APROVACAO	104467	ALSINA - SOLUÇÕES DE COFRAGEM LDA	-51,66		-51,66
			108300	GRUPO VENDAP SA	-1 405,30	-979,68	-2 384,98
		OK	100030	FOC FERNANDO OLIVEIRA CARVALHO		-11,09	-11,09
			100376	CIN - CORPORAÇAO IND. NORTE, SA	-199,54		-199,54
			100594	MARTINS E MARTINS, LDA	-20,36		-20,36
			101542	HELENA MARIA PEREIRA-UNIP, LDA		-42,82	-42,82
			104334	JACOME, LDA	-60,35	-171,59	-231,94
			104424	FERNANDO S. M. COSTA, LDA		-62,12	-62,12
			110032	COROFERMA - COM FERRAMENTAS MAQ, LD	-129,49	-73,80	-203,29
			111711	PINKFACHADA UNIPESSOAL, LDA		-2 320,50	-2 320,50
			100704	CASA PEIXOTO, SA	-49,19		-49,19
			106350	LUSOMAPEI - PROD QUIM P/ CONSTRUCAO	-976,23	-651,32	-1 627,55
			100778	AZULAICO - COM DE MAT CONSTRUCAO, L	-1 156,02	-131,31	-1 287,33
			102077	PANEIRA E CIA, LDA	-2 228,44	-985,19	-3 213,63
			104718	BRASOLAR, LDA	-7 328,26	-6 228,23	-13 556,49
			105990	A FORNECEDORA DO OUTEIRO, LDA	-869,36		-869,36
			108300	GRUPO VENDAP SA	-956,35	-445,88	-1 402,23
			108893	P ZINCOS REVESTIMENTOS DE ZINCO LDA	-1 674,80		-1 674,80
			100367	CARVALHO BATISTA & Cª, SA	-25,71	-49,97	-75,68

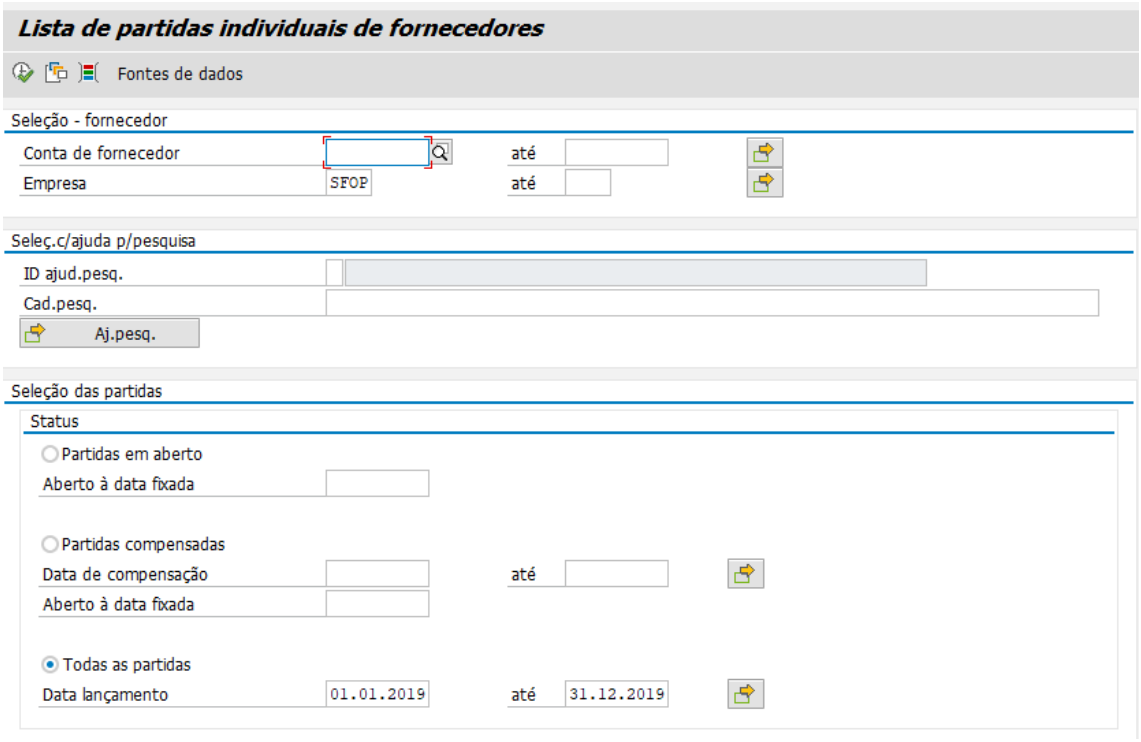
TD C IVA | Dados | Apoio

Fonte: Grupo Casais

Por regra, a empresa faz pagamentos a 30 ou 60 dias, mas dada a flutuação de preço de alguns materiais temos que fazer pagamento a pronto, e nestes casos, carece de uma aprovação prévia da financeira. Podemos também fazer adiantamentos, mas nestas situações temos que ter uma garantia bancária. A empresa também recorre ao *confirming*, como forma de gerir a tesouraria e pagar atempadamente ao fornecedor.

Para fazer esta análise é utilizada uma transação que permite ver a conta corrente dos fornecedores, conforme exemplo na figura que se segue:

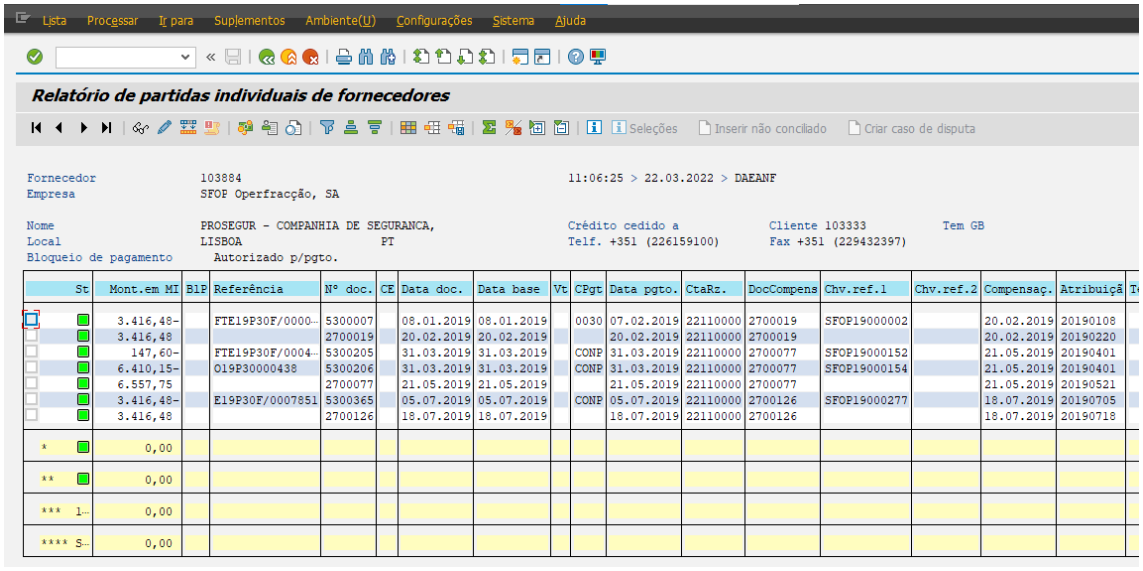
Figura 26: Transação utilizada no sistema para consulta dos saldos de fornecedores



Fonte: Grupo Casais

Depois de definidos os parâmetros de análise e decorrida a transação podemos ver todas as faturas que estão em aberto naquela data, conforme ilustrado na imagem abaixo.

Figura 27: Resultado depois de correr a transação



St	Mont.em MI	BlP	Referência	Nº doc.	CE	Data doc.	Data base	Vt	CPgt	Data pgto.	CtaRz.	DocCompens	Chv.ref.1	Chv.ref.2	Compensaç.	Atribuiçã
	3.416,48-		FTE19P30F/0000…	5300007		08.01.2019	08.01.2019		0030	07.02.2019	22110000	2700019	SFOP19000002		20.02.2019	20190108
	3.416,48			2700019		20.02.2019	20.02.2019			20.02.2019	22110000	2700019			20.02.2019	20190220
	147,60-		FTE19P30F/0004…	5300205		31.03.2019	31.03.2019		CONP	31.03.2019	22110000	2700077	SFOP19000152		21.05.2019	20190401
	6.410,15-		O19P30000438	5300206		31.03.2019	31.03.2019		CONP	31.03.2019	22110000	2700077	SFOP19000154		21.05.2019	20190401
	6.557,75			2700077		21.05.2019	21.05.2019			21.05.2019	22110000	2700077			21.05.2019	20190521
	3.416,48-		E19P30F/0007851	5300365		05.07.2019	05.07.2019		CONP	05.07.2019	22110000	2700126	SFOP19000277		18.07.2019	20190705
	3.416,48			2700126		18.07.2019	18.07.2019			18.07.2019	22110000	2700126			18.07.2019	20190718
*	0,00															
**	0,00															
*** 1…	0,00															
**** S…	0,00															

Fonte: Grupo Casais

5.3.7 Obrigações Fiscais

5.3.7.1 Imposto Único de Circulação (IUC)

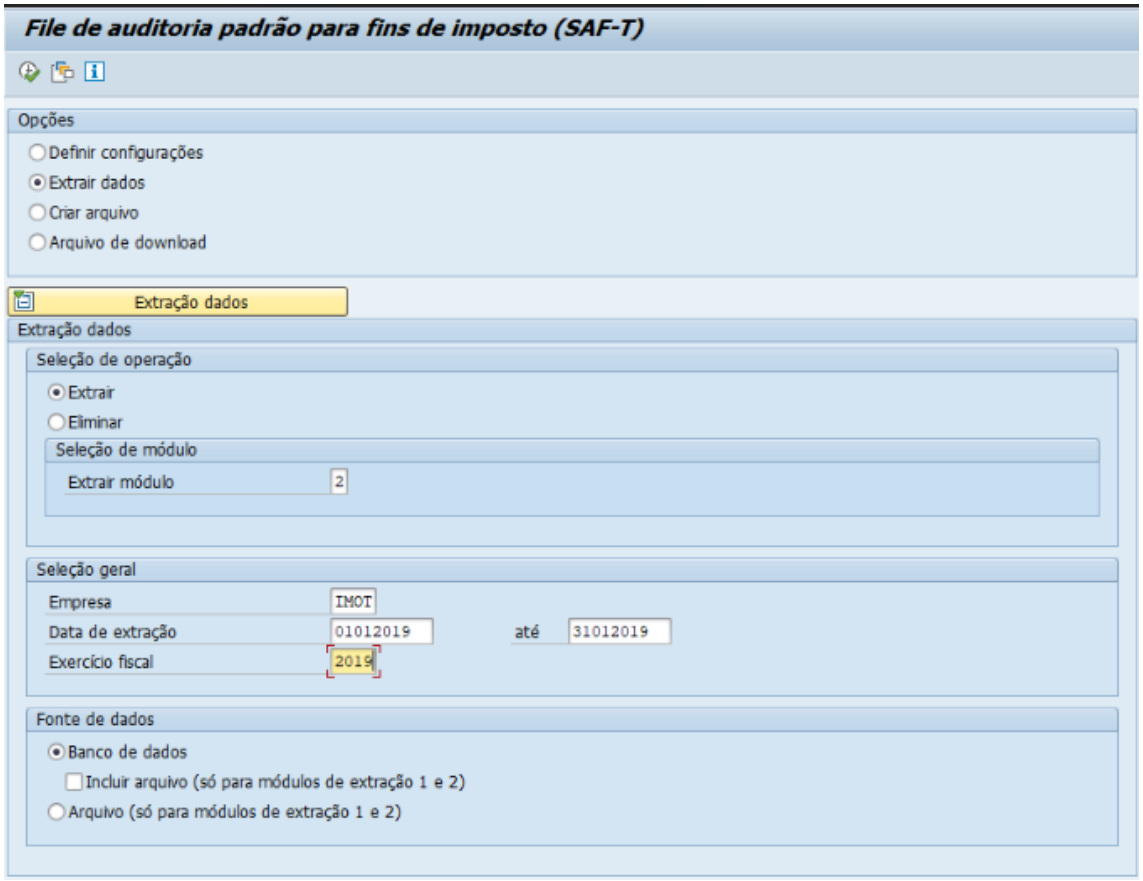
De acordo com o artigo 1º e 2º do Código do imposto único de circulação, este imposto obedece ao princípio da equivalência, procurando onerar os contribuintes na medida do custo ambiental e viário que estes provocam, e no que respeita à incidência é um imposto que incide sobre os veículos matriculados ou registados em Portugal.

Mensalmente é consultada a base da Autoridade Tributária para a guia de pagamento mensal.

5.3.7.2 Comunicação dos elementos de fatura

Para proceder à comunicação, submetemos o ficheiro SAFT, vamos a SAP e exportamos o ficheiro conforme imagens abaixo.

Figura 28: Exportação do ficheiro SAFT no sistema operativo do Grupo Casais SAP



Fonte: Grupo Casais

Depois da exportação procede-se ao arquivo do ficheiro, conforme demonstrado abaixo.

Figura 29: Criar arquivo do ficheiro SAFT exportado

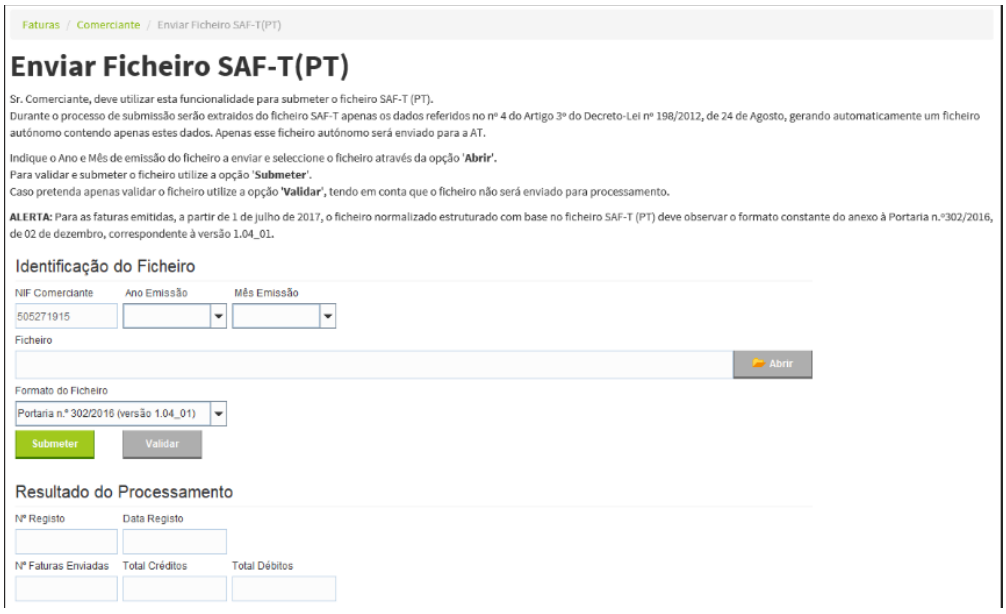


Fonte: Grupo Casais

Depois de feita a exportação, entramos no portal das finanças e vamos ao e-fatura e comunicamos. A comunicação tem de ser feita até ao dia 15 de cada mês.

A figura 27 apresenta de que forma é submetido o ficheiro no portal das finanças.

Figura 30: Submissão do ficheiro SAFT no e-fatura



Fonte: Portal das finanças Grupo Casais

5.3.7.3 Preenchimento e envio da declaração periódica do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA)

O IVA incide sobre as transações de bens e serviços. É um imposto plurifásico, sendo liquidado em todas as fases do circuito económico e não é cumulativo, na medida que permite deduzir o imposto suportado na aquisição de bens e serviços necessários à realização da venda. Trata-se de um imposto com pagamentos fracionados, uma vez que a empresa entrega a diferença entre aquilo que liquidou e o que é dedutível. Relativamente ao IVA, foi efetuado o apuramento, preenchimento e envio das declarações periódicas, tanto de empresas em regime trimestral como mensal. O artigo 41° do CIVA estabelece que "(...) a declaração periódica deve ser enviada por transmissão eletrónica de dados, nos seguintes prazos: a) Até ao dia 10 do 2.° mês seguinte àquele a que respeitam as operações, no caso de sujeitos passivos com um volume de negócios igual ou superior a (euro) 650 000 no ano civil anterior; 27 b) Até ao dia 15 do 2.° mês seguinte ao trimestre do ano civil a que respeitam as operações, no caso de sujeitos passivos com um volume de negócios inferior a (euro) 650 000 no ano civil anterior. (...)" O apuramento é efetuado tendo como base os valores lançados no programa de contabilidade, nas contas de IVA Dedutível, IVA Liquidado e IVA Regularizações. Estes valores devem corresponder à base tributável das contas Vendas, Compras, Ativos Fixos Tangíveis, Ativos Intangíveis, Gastos e Rendimentos. A Figura seguinte demonstra o processo de apuramento do IVA.

Figura 31: Apuramento do IVA e respetivos lançamentos

Lançamentos			
	2432 IVA dedutivel		X
	2433 IVA liquidado	Y	
	2434 IVA Regularizações	Z1	Z2
a	2435 IVA Apuramento	X Z2	Y Z1
	Se Saldo credor	A	
	Se Saldo devedor		B
a	2436 IVA a pagar		A
a	2437 IVA a recuperar	B	

Fonte: Grupo Casais

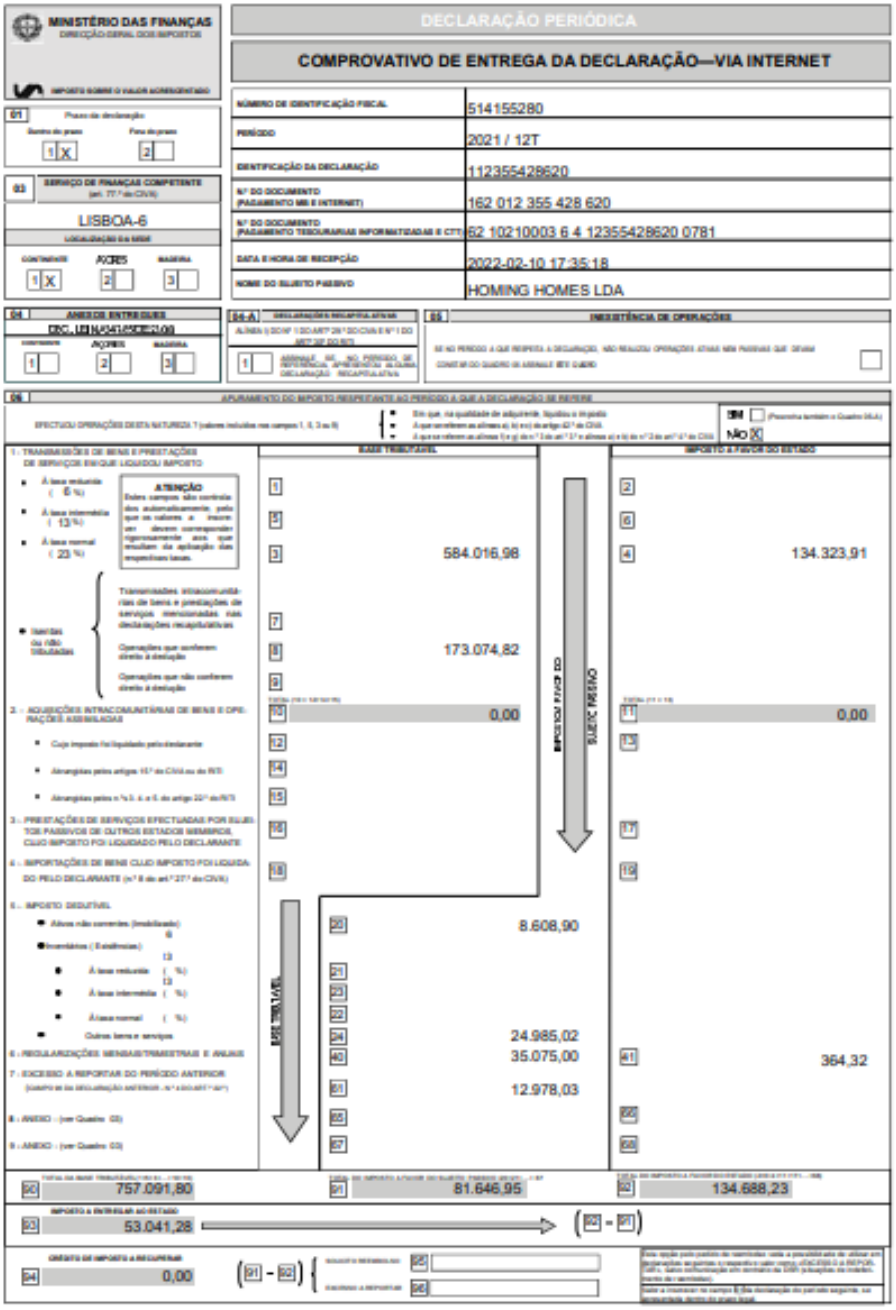
Apuramento do IVA = IVA Liquidado - Iva Dedutível +/- IVA regularizações

Como resultado do apuramento podemos ter saldo credor ou devedor na conta IVA Apuramento. Quando o saldo é credor, estamos em dívida para com o Estado pelo que temos que pagar. Credita-se a conta

de IVA - a Pagar. Em caso de saldo devedor, encontramo-nos numa situação de imposto a recuperar ao Estado, registado a débito na conta IVA - a recuperar. Neste último caso, podemos seguir dois caminhos: optar pelo reembolso ou transferir o crédito para o período seguinte (IVA a reportar). O preenchimento e envio da declaração de IVA é realizado via internet, através do site das finanças. Após a devida validação e submissão do documento, é impresso o respetivo comprovativo de entrega, assim como a guia de pagamento para ser remetida ao cliente

Se existirem transmissões intracomunitárias de bens e operações similares e/ou prestação de serviços, o sujeito passivo tem de proceder ao envio da declaração recapitulativa, conforme estabelece o artigo 23º, nº1, alínea c) do Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias (RITI). A declaração é enviada mensalmente ou por referência ao mês/trimestre anterior, compreendendo o país de destino, o número de identificação fiscal e o valor das transações intracomunitárias de bens e operações similares e dos serviços prestados, conforme estabelece o artigo 30º, nº1, alínea a) e b) do RITI.

Figura 32: Comprovativo de entrega da declaração periódica do IVA



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DOS IMPOSTOS

DECLARAÇÃO PERIÓDICA

COMPROVATIVO DE ENTREGA DA DECLARAÇÃO—VIA INTERNET

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	514155280
PERÍODO	2021 / 12T
IDENTIFICAÇÃO DA DECLARAÇÃO	112355428620
Nº DO DOCUMENTO (PAGAMENTO MB E INTERNET)	162 012 355 428 620
Nº DO DOCUMENTO (PAGAMENTO TESOURARIAS INFORMATIZADAS E CTT)	62 10210003 6 4 12355428620 0781
DATA E HORA DE RECEPÇÃO	2022-02-10 17:35:18
NOME DO SUJEITO PASSIVO	HOMING HOMES LDA

01 Prazo da declaração: Dentro do prazo [1 X] Fora do prazo [2]

03 SERVIÇO DE FINANÇAS COMPETENTE (art. 77.º do CIVA): LISBOA-6
LOCALIZAÇÃO DA SEDE — CONTINENTE [1 X] AÇORES [2] MADEIRA [3]

04 ANEXOS ENTREGUES (ENC. LEI N.º 64-A/2008, DE 31/12) — CONTINENTE [1] AÇORES [2] MADEIRA [3]

04-A DECLARAÇÃO RECAPITULATIVA — ALÍNEA b) DO Nº 1 DO ART.º 29.º DO CIVA E Nº 1 DO ART.º 3.º DO RITI — [1] ASSINALE SE, NO PERÍODO DE REFERÊNCIA, APRESENTOU ALGUMA DECLARAÇÃO RECAPITULATIVA

05 INEXISTÊNCIA DE OPERAÇÕES — SE NO PERÍODO A QUE RESPEITA A DECLARAÇÃO, NÃO REALIZOU OPERAÇÕES ATIVAS NEM PASSIVAS QUE DEVAM CONSTAR DO QUADRO DE ASSINALE SEM CUIDO [ ]

06 APURAMENTO DO IMPORTO RESPEITANTE AO PERÍODO A QUE A DECLARAÇÃO SE REFERE

EFECTUOU OPERAÇÕES DESTA NATUREZA ? (valores incluídos nos campos 1, 6, 3 ou 9) — Em que, na qualidade de adquirente, liquidou o imposto / A que se referem as alíneas a), b) ou c) do artigo 42.º do CIVA / A que se referem as alíneas f) e g) do n.º 3 do art.º 3.º e alíneas a) e b) do n.º 2 do art.º 4.º do CIVA — SIM [ ] (Preencha também o Quadro 06-A) NÃO [X]

	BASE TRIBUTÁVEL	IMPOSTO A FAVOR DO ESTADO
1 - TRANSMISSÕES DE BENS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EM QUE LIQUIDOU IMPOSTO		
À taxa reduzida (6 %)	[1]	[2]
À taxa intermédia (13 %)	[5]	[6]
À taxa normal (23 %)	[3] 584.016,98	[4] 134.323,91
Isentas ou não tributadas: Transmissões intracomunitárias de bens e prestações de serviços mencionadas nas declarações recapitulativas	[7]	
Isentas ou não tributadas: Operações que conferem direito à dedução	[8] 173.074,82	
Isentas ou não tributadas: Operações que não conferem direito à dedução	[9]	
2 - AQUISIÇÕES INTRACOMUNITÁRIAS DE BENS E OPERAÇÕES ASSIMILADAS	[10] 0,00	[11] 0,00
Cujo imposto foi liquidado pelo declarante	[12]	
Abrangidas pelos artigos 15.º do CIVA ou do RITI	[14]	
Abrangidas pelos n.ºs 2, 3, 4 e 5, do artigo 22.º do RITI	[15]	
3 - PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EFECTUADAS POR SUJEITOS PASSIVOS DE OUTROS ESTADOS MEMBROS, CUJO IMPOSTO FOI LIQUIDADO PELO DECLARANTE	[16]	[17]
4 - IMPORTAÇÕES DE BENS CUJO IMPOSTO FOI LIQUIDADO PELO DECLARANTE (n.º 8 do art.º 27.º do CIVA)	[18]	[19]
5 - IMPOSTO DEDUTÍVEL		
Activos não correntes (Imobilizado)	[20] 8.608,90	
Inventários (Existências)	[21]	
À taxa reduzida (%)	[23]	
À taxa intermédia (%)	[22]	
À taxa normal (%)	[24] 24.985,02	
Outros bens e serviços	[40] 35.075,00	[41] 364,32
6 - REGULARIZAÇÕES MENSAIS/TRIMESTRAIS E ANUAIS	[25] 12.978,03	
7 - EXCESSO A REPORTAR DO PERÍODO ANTERIOR (CAMPO 98 DA DECLARAÇÃO ANTERIOR - Nº 1 DO ART.º 78.º)	[26]	[99]
8 - ANEXO - (ver Quadro 03)	[27]	[98]
9 - ANEXO - (ver Quadro 03)		
	[30] 757.091,80	[31] 81.646,95	[32] 134.688,23
IMPOSTO A ENTREGAR AO ESTADO	[33] 53.041,28	([32] - [31])
CRÉDITO DE IMPOSTO A RECUPERAR	[34] 0,00	([31] - [32])	[95] [96]

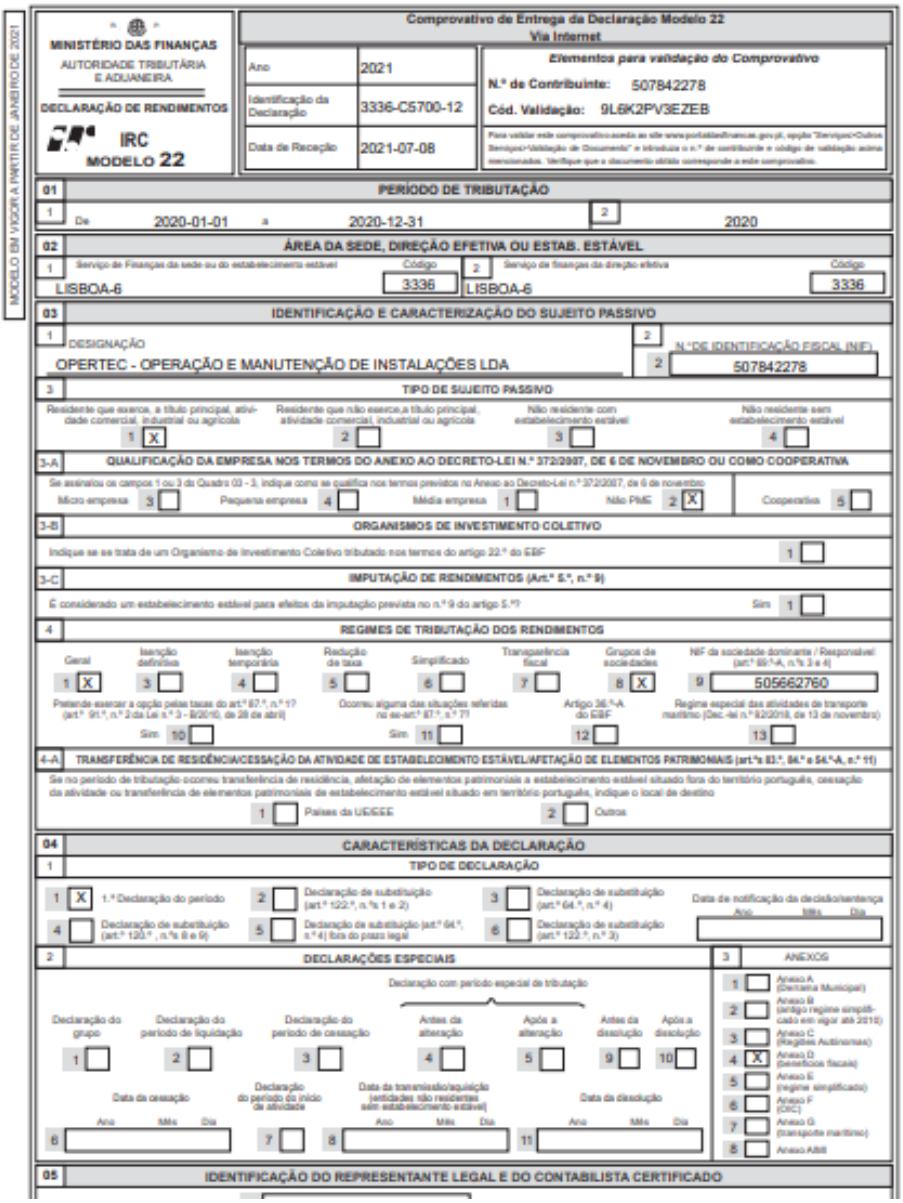
Fonte: Grupo Casais

Apenas quando realizamos operações ativas temos que entregar o anexo I até dia 18, se forem passivas (autoliquidação) então integram na declaração normal.

5.3.7.4 Preenchimento e envio da declaração do Imposto sobre os Rendimentos das Pessoas Coletivas (IRC)

A Modelo 22 permite apurar o montante de imposto a pagar ou a receber de IRC e o lucro ou prejuízo anual das empresas. Esta deve ser entregue, via eletrónica, até ao dia 31 de maio

Figura 33: Modelo 22



MODELO EM VIGOR A PARTIR DE JANEIRO DE 2021

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA
DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS
IRC MODELO 22

Comprovativo de Entrega da Declaração Modelo 22
Via Internet

Ano	2021
Identificação da Declaração	3336-C5700-12
Data de Receção	2021-07-08

Elementos para validação do Comprovativo
N.º de Contribuinte: 507842278
Cód. Validação: 9L6K2PV3EZEB

01 PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO
1 De 2020-01-01 a 2020-12-31 2 2020

02 ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL
1 Serviço de Finanças da sede ou do estabelecimento estável: LISBOA-6 Código: 3336
2 Serviço de finanças da direção efetiva: LISBOA-6 Código: 3336

03 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO
1 DESIGNAÇÃO: OPERTEC - OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES LDA
2 N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIF): 507842278

3 TIPO DE SUJEITO PASSIVO
1 [X] Residente que exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola
2 [ ] Residente que não exerce a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola
3 [ ] Não residente com estabelecimento estável
4 [ ] Não residente sem estabelecimento estável

3-A QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA NOS TERMOS DO ANEXO AO DECRETO-LEI N.º 372/2007, DE 6 DE NOVEMBRO OU COMO COOPERATIVA
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 [ ] Pequena empresa 4 [ ] Média empresa 1 [ ] Não PME 2 [X] Cooperativa 5 [ ]

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 [ ]

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 [ ]

4 REGIMES DE TRIBUTAÇÃO DOS RENDIMENTOS
Geral 1 [X] | Isenção definitiva 3 [ ] | Isenção temporária 4 [ ] | Redução de taxa 5 [ ] | Simplificado 6 [ ] | Transparência fiscal 7 [ ] | Grupos de sociedades 8 [X] | NIF da sociedade dominante / Responsável (art.º 69.º-A, n.ºs 3 e 4) 9: 505662760
Pretende exercer a opção pelas taxas do art.º 87.º, n.º 1? (art.º 91.º, n.º 2 da Lei n.º 3 - B/2010, de 28 de abril) Sim 10 [ ]
Ocorreu alguma das situações referidas no ex-art.º 87.º, n.º 7? Sim 11 [ ]
Artigo 26.º-A do EBF 12 [ ]
Regime especial das atividades de transporte marítimo (Dec.-lei n.º 82/2018, de 13 de novembro) 13 [ ]

4-A TRANSFERÊNCIA DE RESIDÊNCIA/CESSAÇÃO DA ATIVIDADE DE ESTABELECIMENTO ESTÁVEL/AFETAÇÃO DE ELEMENTOS PATRIMONIAIS (art.ºs 83.º, 84.º e 54.º-A, n.º 11)
Se no período de tributação ocorreu transferência de residência, afetação de elementos patrimoniais a estabelecimento estável situado fora do território português, cessação da atividade ou transferência de elementos patrimoniais de estabelecimento estável situado em território português, indique o local de destino
1 [ ] Países da UE/EEE 2 [ ] Outros

04 CARACTERÍSTICAS DA DECLARAÇÃO
1 TIPO DE DECLARAÇÃO
1 [X] 1.ª Declaração do período
2 [ ] Declaração de substituição (art.º 122.º, n.ºs 1 e 2)
3 [ ] Declaração de substituição (art.º 64.º, n.º 4)
4 [ ] Declaração de substituição (art.º 120.º, n.ºs 8 e 9)
5 [ ] Declaração de substituição (art.º 64.º, n.º 4) fora do prazo legal
6 [ ] Declaração de substituição (art.º 122.º, n.º 3)
Data de notificação da decisão/sentença: Ano Mês Dia

2 DECLARAÇÕES ESPECIAIS
Declaração com período especial de tributação
Declaração do grupo 1 [ ]
Declaração do período de liquidação 2 [ ]
Declaração do período de cessação 3 [ ]
Antes da alteração 4 [ ]
Após a alteração 5 [ ]
Antes da dissolução 9 [ ]
Após a dissolução 10 [ ]
Data da cessação: Ano Mês Dia 6
Declaração do período de início de atividade 7 [ ]
Data da transmissão/aquisição (entidades não residentes sem estabelecimento estável): Ano Mês Dia 8
Data da dissolução: Ano Mês Dia 11

3 ANEXOS
1 [ ] Anexo A (Derrama Municipal)
2 [ ] Anexo B (artigo regime simplificado em vigor até 2019)
3 [ ] Anexo C (Regiões Autónomas)
4 [X] Anexo D (benefícios fiscais)
5 [ ] Anexo E (regime simplificado)
6 [ ] Anexo F (CIRC)
7 [ ] Anexo G (transporte marítimo)
8 [ ] Anexo AIMI

05 IDENTIFICAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL E DO CONTABILISTA CERTIFICADO

Fonte: Grupo Casais

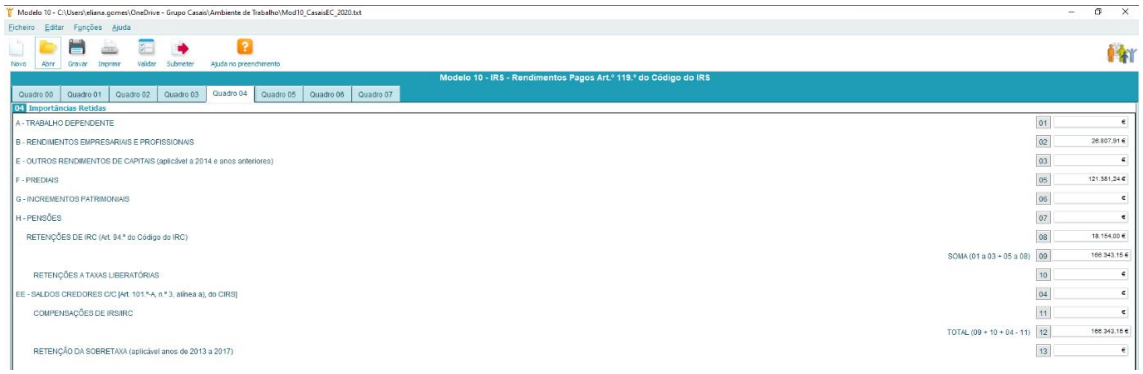
Correções fiscais ao Lucro Tributável (LT) mais frequentes:

- Imparidades;
- ACE – correção de lucros imputados (transparência fiscal);
- Gastos não documentados;
- Multas, coimas;
- Correções de exercícios anteriores;
- Seguros de saúde que não são corporativos, ou seja, quando atribuídos a poucas pessoas e não de uma forma generalizada;
- Encargos com viaturas;
- Método de Equivalência Patrimonial (MEP);
- Mais e menos valias;
- Tributações autónomas.

5.3.7.5 Entrega do Modelo 10

Deve ser entregue até dia 31.01, reportando os rendimentos pagos a trabalhadores independentes e respetivas retenções na fonte.

Figura 34: Modelo 10



Fonte: Portal das finanças Grupo Casais

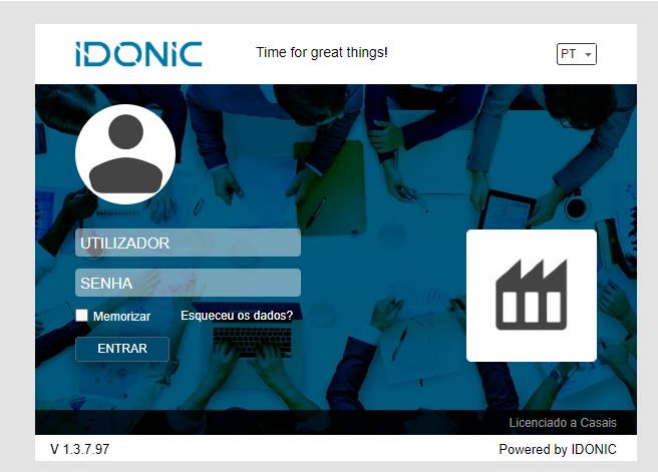
5.3.8 Processamento de salários e envio da Declaração Mensal de Remunerações (DMR) à Autoridade Tributária (AT) e Segurança Social (SS)

O processamento de salários na Casais é feito pelo departamento dos recursos humanos. Durante o meu estágio tive a oportunidade de acompanhar o processamento.

O processamento de salários é feito mensalmente, e para se proceder à contabilização, os recursos humanos recolhem as informações necessárias dos factos ocorridos no mês do processamento. Por cada assalariado, tais como: faltas, horas suplementares, horas extras, entre outros, através da folha de ponto do colaborador.

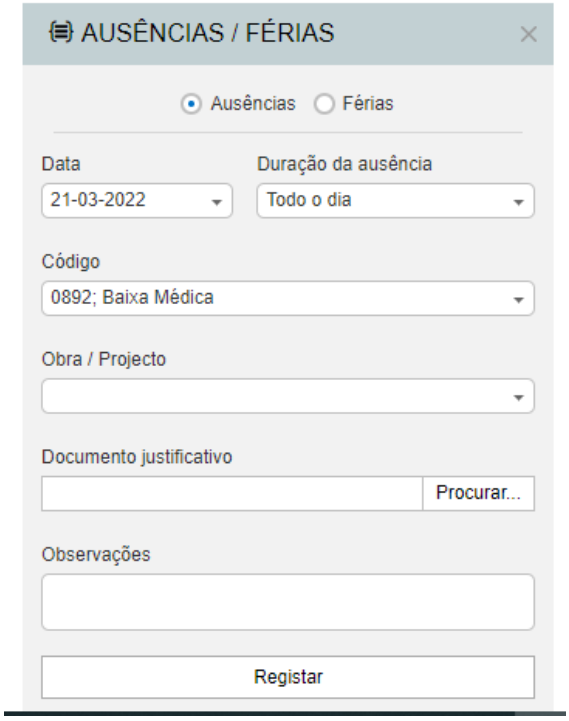
Cada colaborador preenche os seus tempos na plataforma IDONIC, por forma a comunicar os factos ocorridos no mês, acima referidos, mas também para distribuir o seu tempo e consequentemente o custo pelas obras que esteve a trabalhar.

Figura 35: Login na plataforma utilizada para registo de presenças



Fonte: Grupo Casais

Figura 36: Registo de assiduidade



Fonte: Grupo Casais

Paralelamente na financeira corremos uma transação que recolhe os dados de RH e prepara o lançamento. Validamos e vai para a contabilidade.

Figura 37: Lançamento na contabilidade das remunerações

Nº conta com texto	M	O	Div	CI	TpLn	TDoc	ClassCont.CO	Mont.Débito	Mont.Crédito	Moeda	Nº pes
23120000 Rem ao pessoal						Lçt…			4,153.82	EUR	
24210000 Retenção-trab depend						Lçt…			366.00	EUR	
24510000 Contrib seg social						Lçt…			1,183.68	EUR	
27821000 Seguro colaboradores						Lçt…			20.97	EUR	
63210000 Pessoal-vencimentos						Lçt…	CCst. BL-BL	2,920.00		EUR	
63230000 Pessoal-sub de natal						Lçt…	CCst. BL-BL	243.34		EUR	
63240000 Pessoal-sub férias						Lçt…	CCst. BL-BL	242.90		EUR	
63250000 Pessoal-ajudas custo						Lçt…	CCst. BL-BL	1,066.71		EUR	
63270000 Pessoal-sub almoço						Lçt…	CCst. BL-BL	442.54		EUR	
63510000 Encargos remun						Lçt…	CCst. BL-BL	808.98		EUR	
* DocLançamento 0000016615								5,724.47	5,724.47	EUR	

Fonte: Grupo Casais

Neste mesmo momento, RH exporta um ficheiro em formato SEPA para enviar para a tesouraria para procederem ao pagamento.

Depois do processamento de salários, segue-se a fase do preenchimento e envio da Declaração Mensal de Rendimentos (DMR) à Autoridade Tributária e Segurança social. A DMR foi colocada em prática pelo Ministério das Finanças, através da Portaria nº6/2013 de 10 de janeiro, que impôs às entidades devedoras de rendimentos de trabalho dependente a obrigação da entrega mensal de uma declaração de modelo oficial, referente aos rendimentos, retenções de imposto (IRS) e de contribuições obrigatórias, bem como quotizações sindicais. Estas informações são as que deverão constar na DMR. A declaração deverá ser entregue à AT (artigo 1.º da Portaria nº6/2013 de 10 de janeiro), via internet, através do site Portal das Finanças e do site da Segurança Social (artigo 2.º da Portaria nº6/2013 de 10 de janeiro), até ao décimo dia do mês seguinte a que os rendimentos dizem respeito. Caso o prazo ocorra em dia não útil, a declaração poderá ser enviada no primeiro dia útil seguinte. Por fim, é emitida a guia de pagamento do Imposto Sobre o rendimento de pessoas singulares (IRS) e Segurança Social (SS).

5.3.9 Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT)

O FCT e o FGCT são fundos dirigidos por um conselho de gestão, financiados pelas entidades empregadoras.

O FGCT destina-se, juntamente com o Fundo de Compensação do Trabalho (FCT), a assegurar o direito dos trabalhadores ao recebimento de metade (50%) da compensação devida pelo empregador, por cessação do contrato de trabalho, calculada nos termos do artigo 366.º do Código do trabalho.

As entregas são pagas mensalmente, 12 vezes por ano, e respeitam a 12 retribuições base mensais e diuturnidades por cada trabalhador abrangido.

A entidade empregadora deve efetuar a comunicação de admissão dos novos trabalhadores ao FCT através do site www.fundoscompensacao.pt até à data do início de execução dos respetivos contratos de trabalho.

Para realizar a comunicação são necessários os seguintes dados do trabalhador e do respetivo contrato de trabalho: Nome; NISS; NIF; Modalidade de Contrato; Início do Contrato; Termo do Contrato (se contrato com termo definido); Retribuição Mensal Ilíquida; Diuturnidades Mensais Ilíquidas[1].

5.3.10 Comunicação de Admissão de trabalhador na Segurança Social

As entidades empregadoras são obrigadas a comunicar aos serviços da Segurança Social competentes a admissão dos trabalhadores nas 24 horas anteriores ao início de produção de efeitos do contrato de trabalho.

5.3.11 Preenchimento de formulários para o requerimento de um Estágio Profissional do IEFP

Em primeiro lugar a entidade deve estar registada no portal *iefponline*, onde deve ser nomeado um representante. Em seguida temos que submeter a candidatura online, as candidaturas funcionam em regime de candidatura fechada, pelo que apenas estará visível o botão "Submeter a candidatura" quando a medida de apoio ao estágio se encontra aberta.

Figura 38: Portal *iefponline*



Fonte: Grupo Casais

[1] Site: http://www.fundoscompensacao.pt/fct1

Devem ser anexados à candidatura os comprovativos de não dívida à Segurança Social e o comprovativo de não dívida à Administração Tributária, caso não tenham sido dadas as autorizações para o IEFP, consultar diretamente a situação da entidade nas finanças e segurança social.

A informação a preencher no formulário de candidatura será utilizada para apreciação da mesma e atribuição do respetivo apoio, pelo que deverá ser exata e o mais detalhada possível, de modo a dispensar pedidos de informação adicional e a minimizar o período de análise e a decisão sobre a candidatura.

É necessário descrever quais são os objetivos do projeto, o contributo para o desenvolvimento de competências dos estagiários, e o contributo para o desenvolvimento organizacional da entidade. Deverá ainda fundamentar a necessidade da candidatura e de que forma a mesma irá afetar a situação atual da empresa, tendo em consideração os objetivos da Medida a que se candidata.

Atribuir um orientador que irá acompanhar os estagiários no decurso do estágio

A duração do estágio é de 9 meses ou 12 meses em função da situação do estagiário que por uma situação de desfavorecimento pode obter majoração.

Tais como:

Pessoas que integrem família monoparental;

Pessoas cujos cônjuges ou pessoas com quem vivam em união de facto se encontrem igualmente inscritos como desempregados no IEFP, I.P.;

Vítimas de violência doméstica;

Refugiados;

Ex-reclusos e aqueles que cumpram ou tenham cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade, em condições de se inserirem na vida ativa; Toxicodependentes em processo de recuperação;

Pessoas em situação de sem-abrigo;

Pessoas a quem tenha sido reconhecido o Estatuto do Cuidador Informal e que tenha prestado cuidados enquanto cuidador informal principal.

5.3.12 Revisão do cálculo do pagamento por conta

De acordo com o CIRC, os pagamentos por conta são calculados com base na coleta de IRC do exercício anterior, deduzindo as retenções na fonte em sede de IRC do exercício anterior e aplicando o coeficiente adequado ao volume de negócios da entidade em causa.

Se o volume de negócios for igual ou inferior a 500 000€:

Pagamento por conta = (Coleta n-1 – Retenções na Fonte n-1) x 80%

Se o volume de negócios for superior a 500 000€:

Pagamento por conta = (Coleta n-1 – Retenções na Fonte n-1) x 95%

Pagamentos por conta e especiais por conta

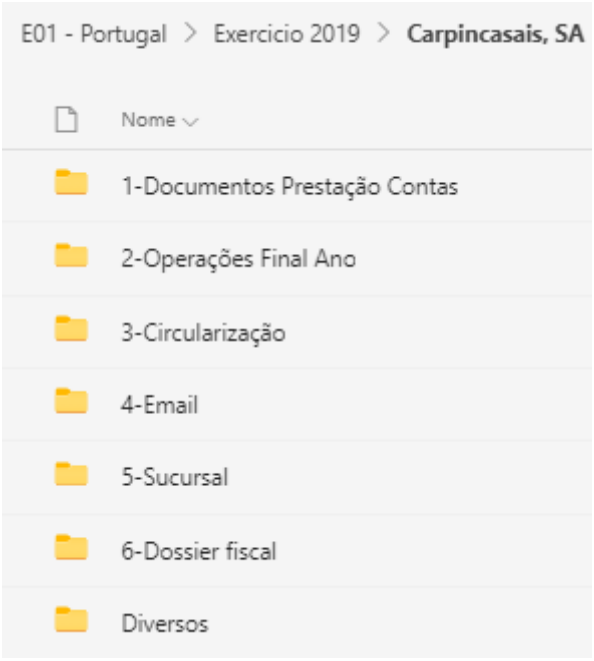
Os pagamentos por conta das sociedades abrangidas pelo RETGS são efetuados apenas pela sociedade dominante, com base no imposto liquidado por esta, nos termos do n.º 1 do artigo 90.º (coleta), relativamente ao exercício imediatamente anterior àquele em que se devam efetuar esses pagamentos, líquido da dedução das retenções na fonte efetuadas por terceiros.

5.3.13 Encerramento intercalar de contas

Os meses em que estive em estágio não abrangiam o período de fecho de contas oficial, no entanto a empresa realiza a meio do ano um fecho intercalar de contas que em tudo se assemelha ao encerramento de contas que é feito até março do ano seguinte. As operações que não são feitas neste fecho intercalar foram-me explicadas.

Posto isto, na imagem que se segue podemos ver a forma como a empresa organiza a informação.

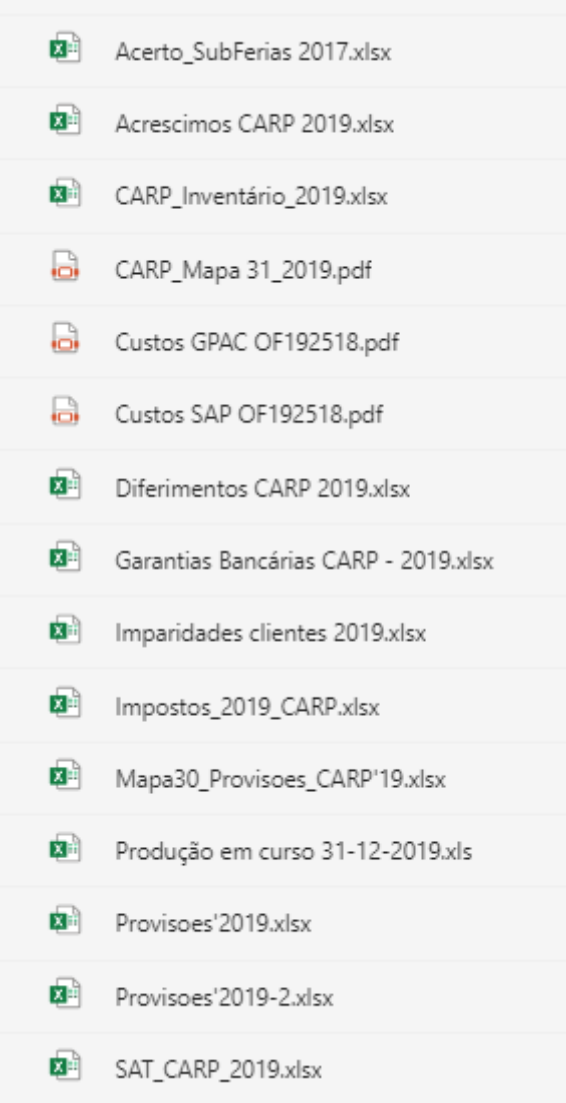
Figura 39: Exemplo de como estão organizados os documentos de fecho de contas



Fonte: Grupo Casais

E na imagem abaixo podemos ver os documentos que suportam as operações de fecho do ano.

Figura 40: Documentos necessários para as operações de fecho



Fonte: Grupo Casais

No final de cada exercício económico, as entidades devem proceder à elaboração das demonstrações financeiras, onde constam todos os registos e movimentos para apurar os resultados, elaborar o balanço, a demonstração de resultados e outras demonstrações financeiras que espelhem a situação contabilística da empresa.

Antes de iniciar o fecho, fomos consultar a situação financeira, fiscal, e judicial da empresa:

- O advogado envia em documento com os processos judiciais em curso e os valores em causa.
- Fomos ao portal das finanças consultar:
    - Certidão de não dívida às finanças, para verificarmos se existem dívidas ao Estado;

- Os dados da atividade, como segurança, para garantir que não houve nenhuma alteração sem que fosse comunicada ao contabilista;
- Dados gerais, onde podemos ver quem são os administradores da empresa e contabilista responsável;
- Listagem de prediais;
- Listagem de veículos.

➢ Fomos ainda ao site do Banco de Portugal, consultar as responsabilidades de crédito

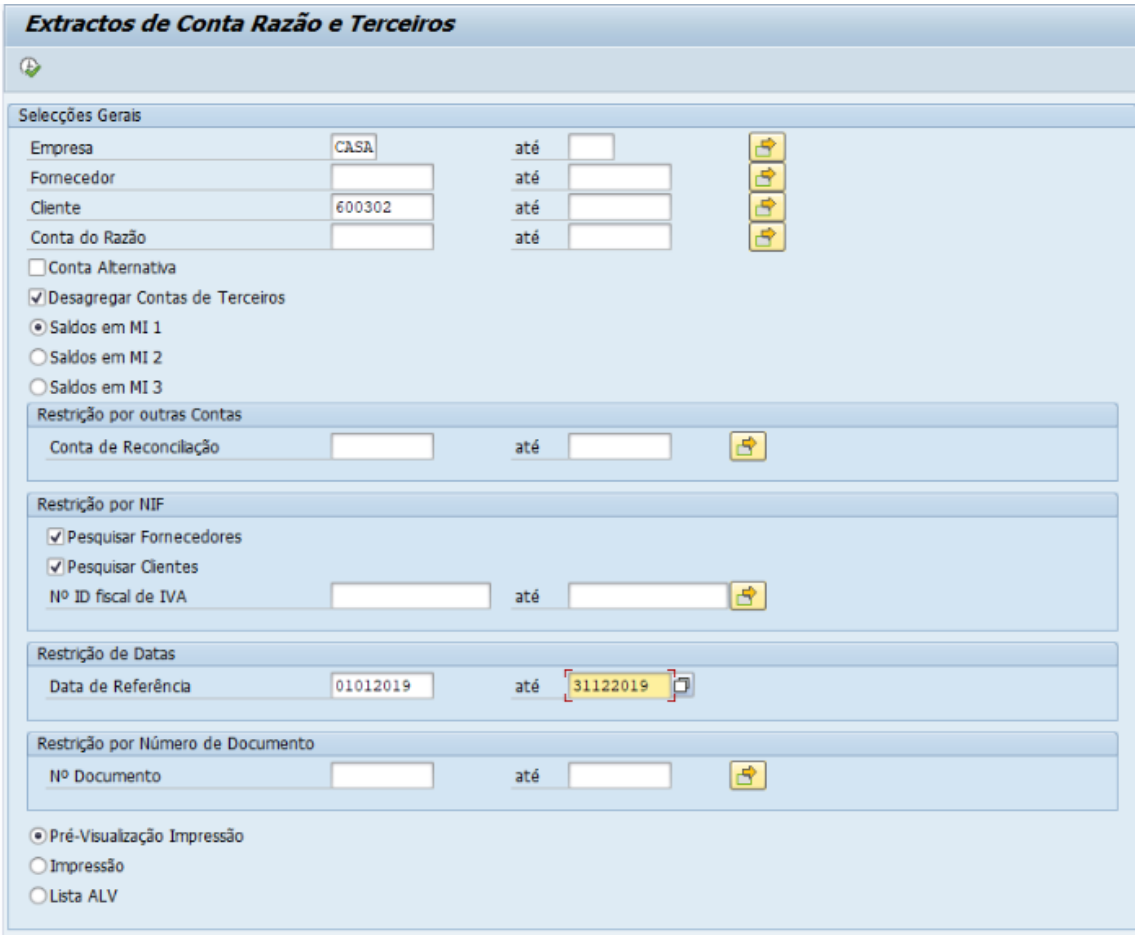
Conciliação bancária

Para iniciar o fecho pegamos no balancete e analisamos rúbrica a rúbrica. Começamos por ver o caixa e os depósitos a ordem. Confirmamos a conciliação bancária, já feita mensalmente, e juntamos os documentos que exportamos de SAP com o saldo a 31.12, extrato bancário, posição integrada a 31.12, circularização de saldos para sabermos as responsabilidades a 31.12 e anexamos também um relatório enviado pela tesouraria com os cheques em transito ou eventuais situações que possam afetar o saldo. No que respeita ao caixa, este nunca pode ter um saldo credor.

Análise de saldos

Como estamos a falar de empresas do grupo, então, podemos validar os saldos *Intra* grupo. Vamos consultar os extratos.

Figura 41: Transação utilizada para a consulta dos extratos



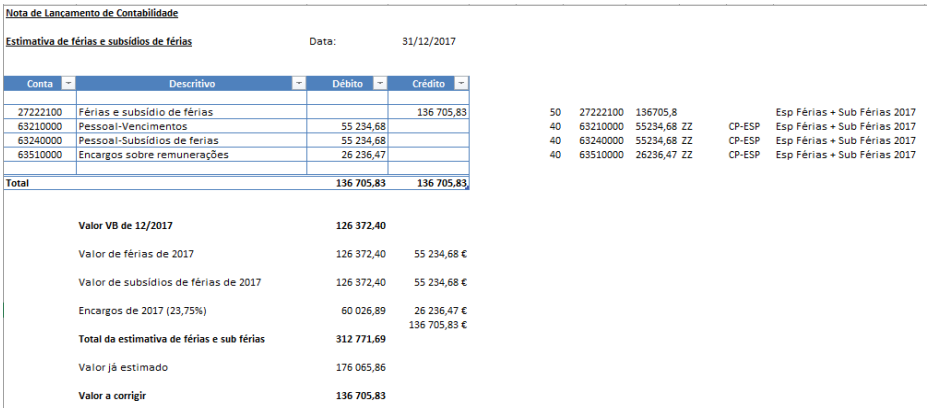
Fonte: Grupo Casais

Devemos analisar se temos saldos ao contrário, ou seja, devedores no caso dos fornecedores ou saldos credores no caso dos clientes. Muitas vezes estas diferenças estão relacionadas com falta de fatura ou com uma nota de crédito não reclamada, e devemos proceder a resolução destas situações.

Especialização de férias e subsídio de férias

Esta operação realiza-se porque as férias pagas no ano seguinte são custo do ano anterior, então procedemos à respetiva especialização.

Figura 42: Exemplo de um lançamento de especialização de férias e cálculos auxiliares



Nota de Lançamento de Contabilidade

Estimativa de férias e subsídios de férias Data: 31/12/2017

Conta	Descritivo	Débito	Crédito
27222100	Férias e subsídio de férias		136 705,83
63210000	Pessoal-Vencimentos	55 234,68	
63240000	Pessoal-Subsídios de ferias	55 234,68	
63510000	Encargos sobre remunerações	26 236,47	
Total		**136 705,83**	**136 705,83**

50	27222100	136705,8				Esp Férias + Sub Férias 2017
40	63210000	55234,68	ZZ	CP-ESP		Esp Férias + Sub Férias 2017
40	63240000	55234,68	ZZ	CP-ESP		Esp Férias + Sub Férias 2017
40	63510000	26236,47	ZZ	CP-ESP		Esp Férias + Sub Férias 2017

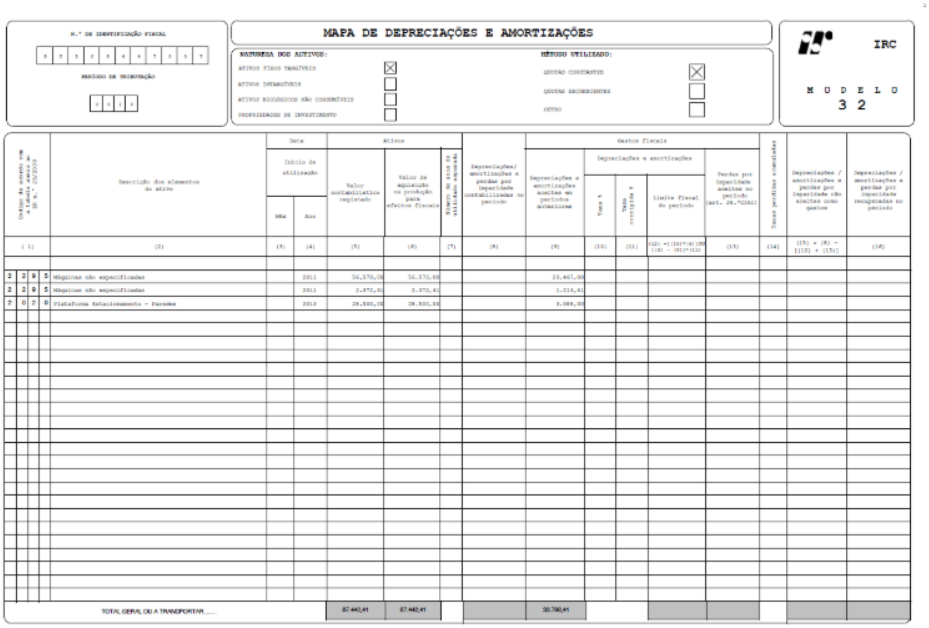
Valor VB de 12/2017	**126 372,40**	
Valor de férias de 2017	126 372,40	55 234,68 €
Valor de subsídios de férias de 2017	126 372,40	55 234,68 €
Encargos de 2017 (23,75%)	60 026,89	26 236,47 € 136 705,83 €
Total da estimativa de férias e sub férias	**312 771,69**	
Valor já estimado	176 065,86	
Valor a corrigir	**136 705,83**	

Fonte: Grupo Casais

Amortizações e depreciações

Vamos a SAP e exportamos o mapa de depreciações, que vem já no formato exigido, modelo 32.

Figura 43: Modelo 32



MAPA DE DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

IRC

M O D E L O

3 2

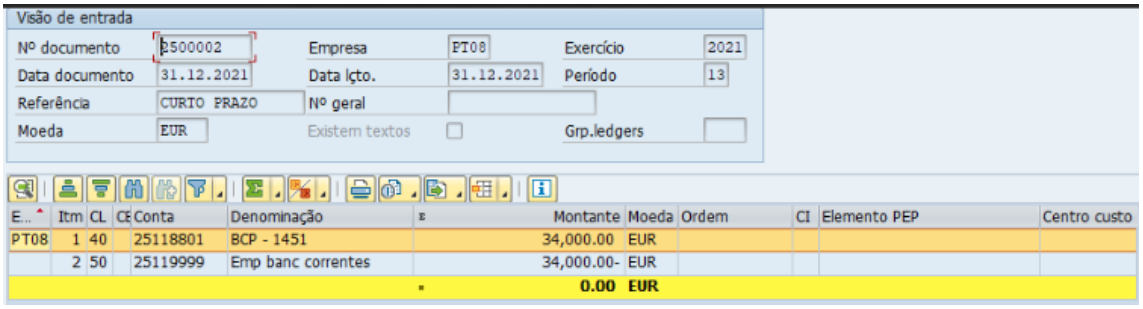
Fonte: Grupo Casais

Financiamentos

Temos duas formas de nos financiar, ou bancos ou suprimentos, no relatório de gestão é muito importante fazermos esta distinção.

Confirmamos o saldo em dívida e questionamos qual o valor que vai ser amortizado no ano seguinte. Esse valor deve ser corrigido, valor para empréstimos bancários correntes. Na imagem abaixo podemos ver o movimento que é feito.

Figura 44: Exemplo de um lançamento de passagem de uma parte do financiamento de médio e longo prazo para corrente



Fonte: Grupo Casais

CMVMC

Classe 3:

A 31.01. n+1 temos de comunicar às finanças o inventário. Independentemente de ter ou não, desde 2019.

Figura 45: Comunicação de Ficheiros de Inventário



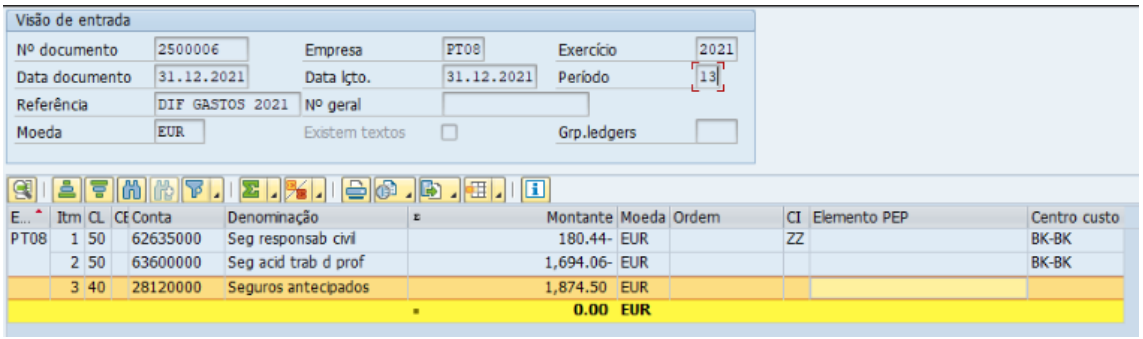
Fonte: Grupo Casais

Para o cálculo do CMVMC temos eu ter em atenção qual o método utilizado. Na Casais o método utilizado é o Custo Médio Ponderado, e o sistema de inventário é o permanente.

Acréscimos e diferimentos

Temos os acréscimos e diferimentos que fazemos de uma forma automática, tais como, rendas e seguros.

Figura 46: Lançamento de diferimento de custos com seguros no sistema



Fonte: Grupo Casais

E temos a especialização de faturação ou custos, que nestes casos temos que questionar o responsável se existe faturação a reconhecer ou a diferir, o mesmo para os custos.

Aplicação da Norma Contabilística de Relato financeiro 19

O objetivo desta norma é o de prescrever o tratamento contabilístico dos réditos e custos associados aos contratos de construção, por se tratar de uma atividade que atravessa períodos contabilísticos diferentes.

Objectivo (parágrafo 1)

1 — O objectivo desta Norma Contabilística e de Relato Financeiro é o de prescrever o tratamento contabilístico de réditos e custos associados a contratos de construção. Por força da natureza da actividade subjacente aos contratos de construção, a data em que a actividade do contrato é iniciada e a data em que a actividade é concluída caem geralmente em períodos contabilísticos diferentes. Por isso, o assunto primordial na contabilização dos contratos de construção é a imputação do rédito do contrato e dos custos do contrato aos períodos contabilísticos em que o trabalho de construção seja executado.

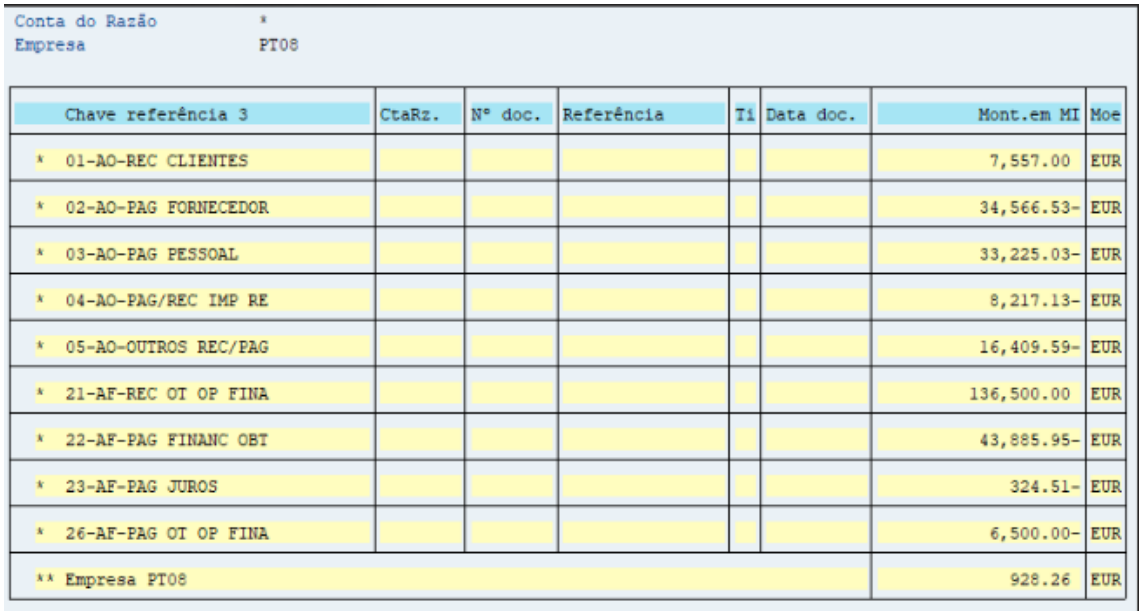
Esta Norma usa os critérios de reconhecimento estabelecidos na Estrutura Conceptual para determinar quando os réditos do contrato e os custos do contrato devam ser reconhecidos como réditos e gastos na demonstração dos resultados. Também proporciona indicação prática sobre a aplicação destes critérios.

No final de cada período contabilístico a Casais tem que aplicar esta norma.

Fluxos de caixa

Para a construção da demonstração de fluxos de caixa vamos consultar as variações nos saldos de fornecedores, clientes, pagamentos ao pessoal mão-de-obra, pagamentos de impostos, financiamentos obtidos, pagamentos de financiamentos, juros. Na imagem que se segue podemos ver de que forma conseguimos obter essa informação no sistema.

Figura 47: Variações de saldos para demonstração de fluxos de caixa

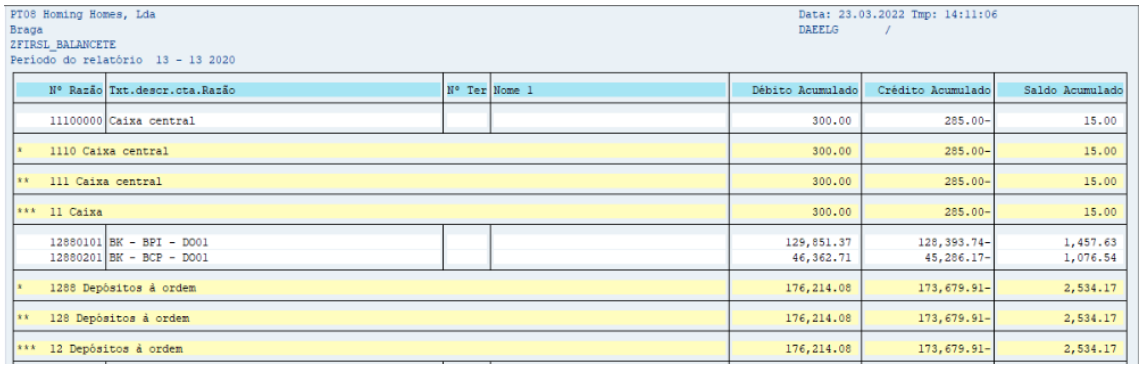


Conta do Razão *
Empresa PT08

Chave referência 3	CtaRz.	Nº doc.	Referência	Ti	Data doc.	Mont.em MI	Moe
* 01-AO-REC CLIENTES						7,557.00	EUR
* 02-AO-PAG FORNECEDOR						34,566.53-	EUR
* 03-AO-PAG PESSOAL						33,225.03-	EUR
* 04-AO-PAG/REC IMP RE						8,217.13-	EUR
* 05-AO-OUTROS REC/PAG						16,409.59-	EUR
* 21-AF-REC OT OP FINA						136,500.00	EUR
* 22-AF-PAG FINANC OBT						43,885.95-	EUR
* 23-AF-PAG JUROS						324.51-	EUR
* 26-AF-PAG OT OP FINA						6,500.00-	EUR
** Empresa PT08						928.26	EUR

Fonte: Grupo Casais

Figura 36: Variações de saldos para demonstração de fluxos de caixa (continuação)



PT08 Homing Homes, Lda
Braga
ZFIRSL_BALANCETE
Período do relatório 13 - 13 2020
Data: 23.03.2022 Tmp: 14:11:06
DAEELG /

Nº Razão	Txt.descr.cta.Razão	Nº Ter	Nome 1	Débito Acumulado	Crédito Acumulado	Saldo Acumulado
11100000	Caixa central			300.00	285.00-	15.00
* 1110	Caixa central			300.00	285.00-	15.00
** 111	Caixa central			300.00	285.00-	15.00
*** 11	Caixa			300.00	285.00-	15.00
12880101	BK - BPI - DO01			129,851.37	128,393.74-	1,457.63
12880201	BK - BCP - DO01			46,362.71	45,286.17-	1,076.54
* 1288	Depósitos à ordem			176,214.08	173,679.91-	2,534.17
** 128	Depósitos à ordem			176,214.08	173,679.91-	2,534.17
*** 12	Depósitos à ordem			176,214.08	173,679.91-	2,534.17

Fonte: Grupo Casais

Após a consulta ao sistema temos toda a informação da atividade operacional, de investimento e financiamento necessária para procedermos ao preenchimento da demonstração individual de fluxos de caixa, conforme exemplificado na figura abaixo.

Figura 48: Demonstração individual de fluxos de caixa

HOMING HOMES, LDA.

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS FLUXOS DE CAIXA DO PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2020

(valores expressos em euros)

RUBRICAS	NOTAS	2020	2019
Fluxos de caixa das actividades operacionais			
Recebimentos de clientes		7 557,00	12 866,93
Pagamentos a fornecedores		-34 566,53	-54 150,57
Pagamentos ao pessoal		-33 225,03	-73 707,67
Caixa gerada pelas operações		**-60 234,56**	**-114 991,31**
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		-8 217,13	-6 473,62
Outros recebimentos/pagamentos		-16 409,59	-35 363,45
Fluxos de caixa das actividades operacionais		**-84 861,28**	**-156 828,38**
Fluxos de caixa das actividades de investimento			
Pagamentos respeitantes a:			
Recebimentos provenientes de:			
Fluxos de caixa das actividades de investimento		**0,00**	**0,00**
Fluxos de caixa das actividades de financiamento			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos		0,00	55 000,00
Outras operações de financiamento		136 500,00	29 500,00
Pagamentos respeitantes a:			
Financiamentos obtidos		-43 885,95	-17 473,65
Juros e gastos similares		-324,51	-6 290,75
Outras operações de financiamento		-6 500,00	-6 000,00
Fluxos de caixa das actividades de financiamento		**85 789,54**	**54 735,60**
Variação de caixa e seus equivalentes		**928,26**	**-102 092,78**
Caixa e seus equivalentes no início do período		1 620,91	103 713,69
Caixa e seus equivalentes no fim do período	4	**2 549,17**	**1 620,91**

O Contabilista certificado **A Gerência,**

Eliana Araújo Gomes *António Carlos Fernandes Rodrigues*

Fonte: Grupo Casais

Apuramento de Resultados

O apuramento de resultados consiste em saldar as contas da classe 6 (Gastos) e classe 7 (Rendimentos), em contrapartida da conta 811- "Resultado Antes de Impostos" (RAI). A diferença entre os rendimentos e os gastos (conta 7- conta 6) é igual ao RAI, ou seja, é igual ao resultado ainda não sujeito às taxas de imposto.

De seguida apura-se o resultado líquido, no entanto, no diário a que o mesmo respeita, é necessário ter em atenção: 1. Cálculo da tributação autónoma: apurar as contas que estão sujeitas a tributações autónomas com base num balancete; 2. Cálculo da estimativa do imposto: identificar os gastos não considerados como gastos fiscais e que são acrescidos no quadro 07 da Modelo 22; Depois de efetuados

os lançamentos de apuramento de resultados, emite-se um balancete final que servirá de base para a elaboração do Balanço e da Demonstração de Resultados.

5.3.14 Elaboração do balanço, demonstração de resultados por natureza, intercalares

Na figura que se segue podemos observar o Balanço Individual de uma empresa do grupo Casais.

Figura 49: Balanço Individual a 31/12/2019

BALANÇO INDIVIDUAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(valores expressos em euros)

RUBRICAS	NOTAS	31.12.2019	31.12.2018
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis	8	281 101,99	297 283,28
Activos intangíveis	7	18 336,00	21 392,00
Participações financeiras - método da equivalência patrimoni	10	409 933,10	356 013,78
Outros investimentos financeiros	10	21 315,59	26 646,07
Accionistas	6	1 564 697,29	1 726 097,29
Créditos a receber	18	5 973,26	6 494,93
		2 301 357,23	**2 433 927,35**
Activo corrente			
Inventários	11	445 960,28	619 349,31
Clientes	6;18	3 546 918,56	3 969 238,85
Adiantamentos a fornecedores		0,00	5 625,00
Estado e outros entes públicos	17	74 940,33	140 777,35
Accionistas		77,31	0,00
Outros créditos a receber	20	533 177,87	962 950,81
Diferimentos	20	47 525,74	19 253,08
Caixa e depósitos bancários	4	273 573,18	519 743,15
		4 922 173,27	**6 236 937,55**
Total do activo		**7 223 530,50**	**8 670 864,90**
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital subscrito	18	50 000,00	50 000,00
Outros instrumentos de capital próprio		600 000,00	600 000,00
Reservas legais		12 258,00	12 258,00
Outras reservas		435 682,05	1 721 557,82
Resultados transitados		0,00	-296 502,59
Ajustamentos / Outras variações no capital próprio		231 013,78	152 613,65
		1 328 953,83	**2 239 926,88**
Resultado líquido do período	21	98 409,92	145 760,38
Total do capital próprio		**1 427 363,75**	**2 385 687,26**
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões	14	122 291,49	172 559,70
Financiamentos obtidos	9;18	144 254,36	201 436,35
Outras dividas a pagar		60 871,08	63 767,43
		327 416,93	**437 763,48**
Passivo corrente			
Fornecedores	6	3 483 214,34	3 701 297,94
Adiantamentos de clientes		173 114,51	117 258,33
Estado e outros entes públicos	17	197 823,93	265 968,24
Accionistas		0,00	4 989,69
Financiamentos obtidos	9;18	1 323 545,46	1 436 606,00
Outras dívidas a pagar	19;20	172 977,01	271 300,79
Diferimentos	20	118 074,57	49 993,17
		5 468 749,82	**5 847 414,16**
Total do passivo		**5 796 166,75**	**6 285 177,64**
Total do capital próprio e passivo		**7 223 530,50**	**8 670 864,90**

Fonte: Grupo Casais

Na figura 47 encontra-se uma Demonstração de Resutados individual por Naturezas de uma empresa do Grupo Casais.

Figura 50: Demonstração de Resultados Individual a 31/12/2019

Carpincasais – Sociedade Técnica de Carpintarias, S.A

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS DO PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

(valores expressos em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	2019	2018
Vendas e serviços prestados	12;13	9 555 375,28	11 837 824,13
Subsídios à exploração	15	7 416,27	5 918,71
Ganhos/perdas imputados de subsídiárias, associadas e empreeendimentos conjuntos	10	53 919,32	78 400,13
Variação nos inventários da produção	11	-64 363,02	86 208,80
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	11	-2 946 819,55	-2 370 798,91
Fornecimentos e serviços externos	20	-3 950 269,89	-6 311 578,92
Gastos com pessoal	19	-2 513 808,68	-2 940 947,68
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	18	1 467,29	0,00
Provisões (aumentos/reduções)	14	50 268,21	14 490,92
Outros rendimentos	20	184 141,66	45 974,48
Outros gastos	20	-60 636,49	-33 765,18
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamentos e impostos		**316 690,40**	**411 726,48**
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	7;8	-122 530,88	-150 736,86
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis			0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamentos e impostos)		**194 159,52**	**260 989,62**
Juros e rendimentos similares	20	75 126,47	71 282,20
Juros e gastos similares suportados	9;20	-128 406,06	-127 903,43
Resultado antes de impostos		**140 879,93**	**204 368,39**
Imposto sobre o rendimento do período	17	-42 470,01	-58 608,01
Resultado líquido do período	21	**98 409,92**	**145 760,38**
EBITDA		**264 954,90**	**397 235,56**
VAB		**2 769 334,86**	**3 259 783,11**

Fonte: Grupo Casais

O resultado líquido é tratado da seguinte forma:

Quando temos prejuízo passamos para a conta razão: Resultados Transitados (RT), no caso de lucro então 5% até ao limite de 20% do capital próprio vai para Reserva Legal (RL) e o restante vai par Reserva Livre (RL) ou podemos colocar na conta Ajustamentos de transição para cobertura de prejuízos de anos anteriores.

5.3.15 Elaboração das demonstrações financeiras consolidadas intercalares

As demonstrações financeiras consolidadas intercalares do grupo são feitas com recurso a um software de consolidação, Sigma Conso.

Os balancetes semestrais de todas as empresas são carregados no Sigma Conso e são realizadas as operações de consolidação:

- Ajustamento de políticas individuais a políticas do grupo;
- Conversão das demonstrações financeiras que estão em moeda estrangeira;
- Anulação das participações financeiras e dos capitais das empresas participadas;
- Determinação do *godwill* e *badwill*.
- Anulação de saldos ativos e passivos e operações *intragupo*;
- Outras operações diversas;
- Determinação de Balanço e Demonstração de Resultados Consolidados e fazer anexos.

Determinação do perímetro de consolidação, ou seja, quais são as empresas que vão integrar, em função da percentagem de controlo que a empresa detém e definição do método de consolidação:

Método integral, detém mais de 51% da sociedade.

Método proporcional, o controlo é bipartido.

Ou,

Método da equivalência patrimonial (MEP), a empresa detém entre 20% a 50% da sociedade.

Abaixo dos 20% de controlo não consolida, é considerada a preço de custo determinadas as imparidades que possam existir sobre o ativo.

5.3.16 Preenchimento da Informação Empresarial Simplificada (IES)

A obrigação declarativa relativamente a IES consiste na entrega de informação estatística, fiscal e contabilística das empresas. Agrega a entrega de várias declarações e contas anuais, que eram feitas a diferentes entidades :

- Num depósito das contas anuais e respetivo registo, que era entregue em papel às conservatórias de registo comercial;

- Numa declaração anual de informação contabilística e fiscal, que era entregue à Autoridade Tributária;
- Numa informação anual de natureza contabilística, que era entregue ao INE para efeitos estatísticos;
- Numa informação relativa a dados contabilísticos anuais para fins estatísticos, que era entregue ao Banco de Portugal.

O cumprimento desta obrigação deve ser feito via eletrónica até ao dia 15 de julho do ano seguinte, independentemente de esse dia ser útil ou não.

Para o seu preenchimento devemos recorrer à demonstração de resultados, ao balanço e ao relatório único.

Anexo A – é onde deverá ser detalhada a demonstração dos resultados (DR), o balanço, os anexos ao balanço e à demonstração de resultados. Neste anexo, deverá também detalhar as contas da demonstração dos resultados e balanço.

Terá ainda de preencher a parte jurídica, com a deliberação da aprovação de contas, o relatório de gestão e as operações com entidades relacionadas.

Anexo O – Mapa recapitulativo - Clientes: deve constar o valor anual das vendas superiores a 25 000€;

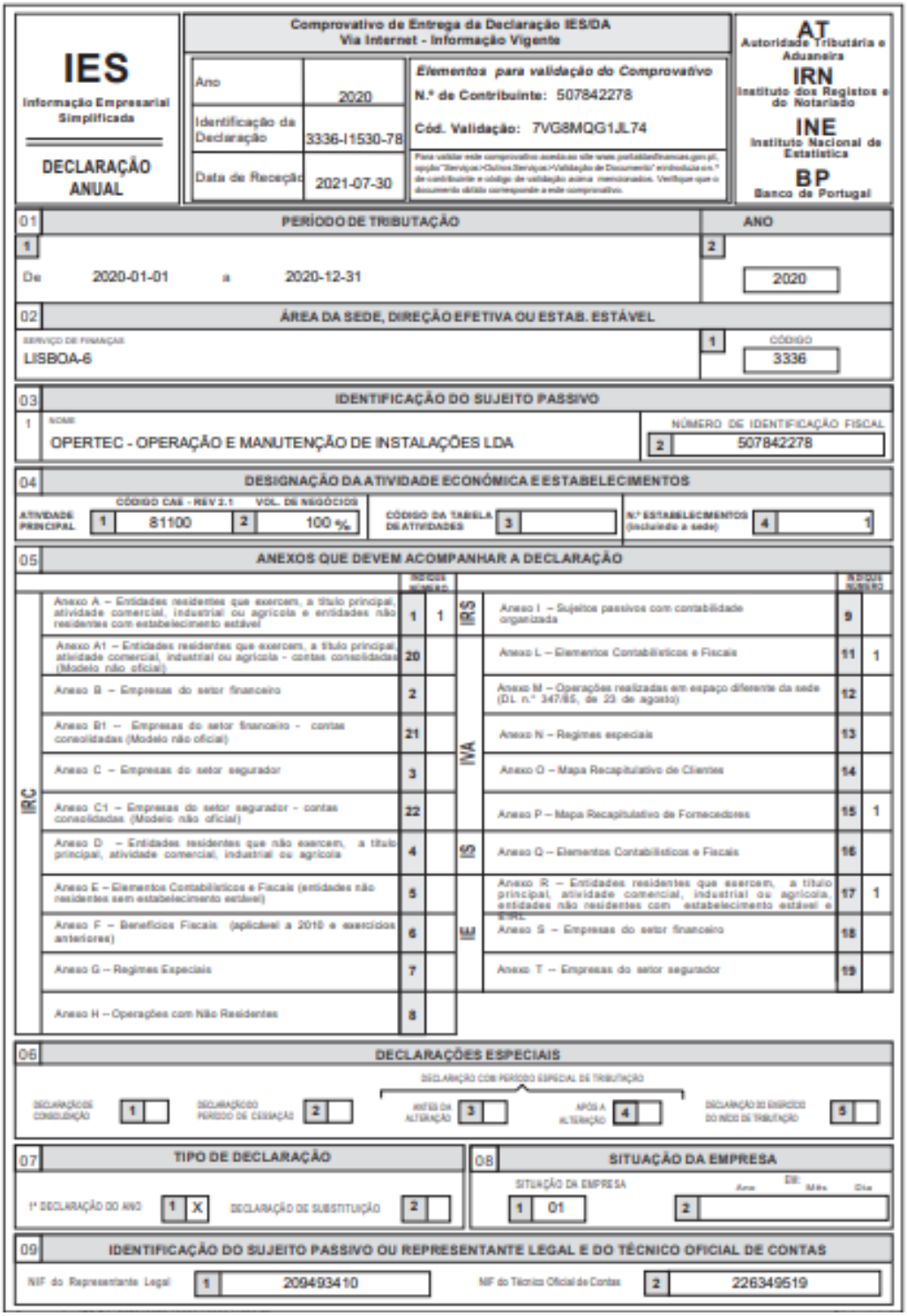
Anexo P – Mapa recapitulativo - Fornecedores: deve constar o valor anual das compras superiores a 25 000€;

Anexo Q – Imposto de selo: Reflete as operações e factos sujeitos a imposto de selo

Anexo R – Informação estatística.

No decorrer do meu estágio não consegui proceder ao envio da IES, no entanto foi-me dada a oportunidade de ver a declaração entregue e foi-me explicado como fazer o preenchimento.

Figura 51: Folha de rosto preenchida de uma IES



IES
Informação Empresarial Simplificada

DECLARAÇÃO ANUAL

Comprovativo de Entrega da Declaração IES/DA
Via Internet - Informação Vigente

Ano	2020
Identificação da Declaração	3336-I1530-78
Data de Receção	2021-07-30

Elementos para validação do Comprovativo
N.º de Contribuinte: 507842278
Cód. Validação: 7VG8MQG1JL74

Para validar este comprovativo aceda ao site www.portaldasfinancas.gov.pt, opção "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.

AT Autoridade Tributária e Aduaneira
IRN Instituto dos Registos e do Notariado
INE Instituto Nacional de Estatística
BP Banco de Portugal

01 PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO — **ANO**

1 De 2020-01-01 a 2020-12-31 — 2: 2020

02 ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL

SERVIÇO DE FINANÇAS: LISBOA-6 — 1 CÓDIGO: 3336

03 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO

1 NOME: OPERTEC - OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES LDA
2 NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL: 507842278

04 DESIGNAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÓMICA E ESTABELECIMENTOS

ATIVIDADE PRINCIPAL	1 CÓDIGO CAE - REV 2.1	2 VOL. DE NEGÓCIOS	CÓDIGO DA TABELA DE ATIVIDADES 3	N.º ESTABELECIMENTOS (incluindo a sede) 4
	81100	100 %		1

05 ANEXOS QUE DEVEM ACOMPANHAR A DECLARAÇÃO

		INDICE NUMERO				INDICE NUMERO
IRC	Anexo A – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola e entidades não residentes com estabelecimento estável	1	1	IRS	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			Anexo L – Elementos Contabilísticos e Fiscais	11	1
	Anexo B – Empresas do setor financeiro	2			Anexo M – Operações realizadas em espaço diferente da sede (D.L. n.º 347/85, de 23 de agosto)	12	
	Anexo B1 – Empresas do setor financeiro – contas consolidadas (Modelo não oficial)	21		IVA	Anexo N – Regimes especiais	13	
	Anexo C – Empresas do setor segurador	3			Anexo O – Mapa Recapitulativo de Clientes	14	
	Anexo C1 – Empresas do setor segurador – contas consolidadas (Modelo não oficial)	22			Anexo P – Mapa Recapitulativo de Fornecedores	15	1
	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			Anexo R – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola, entidades não residentes com estabelecimento estável e	17	1
	Anexo F – Benefícios Fiscais (aplicável a 2010 e exercícios anteriores)	6		IM	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 CONSOLIDAÇÃO 1	DECLARAÇÃO DO PERÍODO DE CESSAÇÃO 2	ANTES DA ALTERAÇÃO 3	APÓS A ALTERAÇÃO 4	DECLARAÇÃO DO EXERCÍCIO DO INÍCIO DE TRIBUTAÇÃO 5

07 TIPO DE DECLARAÇÃO

1ª DECLARAÇÃO DO ANO 1 X — DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO 2

08 SITUAÇÃO DA EMPRESA

1 SITUAÇÃO DA EMPRESA: 01 — 2 DE: Ano Mês Dia

09 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO OU REPRESENTANTE LEGAL E DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

NIF do Representante Legal 1: 209493410 — NIF do Técnico Oficial de Contas 2: 226349519

Fonte: Grupo Casais

5.3.17 Especificidades e dificuldades do sector

O sector da construção civil encontra muitas dificuldades no que toca ao apuramento correto dos resultados, para tal a NCRF 19, já anteriormente falada, vem contribuir com uma melhoria no sentido de conseguirmos determinar o resultado correto. Para além da dificuldade sentida, no facto de os projetos normalmente terem um início e um fim em anos diferentes, deparamo-nos também com a dificuldade na afetação correta de todos os custos associados a uma obra. Como por exemplo, um obreiro pode estar alocado a vários projetos ao mesmo tempo, assim como uma máquina, ou um carro e até o alojamento dos colaboradores que é partilhado e estão envolvidos em projetos diferentes. Para minimizar esta problemática, a Casais recorre à definição de tarifas hora, máquina, aluguer das viaturas ao dia, tarifa por dia por quarto entre outras, para a correta afetação dos custos aos projetos.

Os custos de estrutura que são passiveis de identificar a que projeto respeitam são imputados ao projeto, todos os outros que são chamados de corporativos, foi definido um *fee* que todas as obras devem pagar, já que são serviços gerais e que abrangem toda a organização.

É de ressalvar, que este é um trabalho que exige uma grande carga administrativa e de grande exigência de rigor, por parte da contabilidade e de todos os departamentos envolvidos que trabalham para as obras ou para o corporativo.

6 CONCLUSÃO

6.1 Principais conclusões

A vontade de modernização verificada na construção civil levará a um nível de exigência para as organizações nunca visto. A construção civil durante muitos anos esteve estagnada no que respeita a evolução dos processos de construção, no entanto, nos dias de hoje deparada com a falta de mão-de-obra, surgiram novas soluções, como a impressão 3D e a construção modular, as empresas de construção têm que rapidamente se modernizar e os processos de melhoria contínua, implementados nas últimas décadas nas empresas, terão de ser acelerados. O cliente final estará cada vez mais exigente e terá à sua disposição uma maior oferta, fazendo com que o mesmo privilegie a competitividade de preço e uma qualidade superior à das últimas décadas deste novo milénio. Os sistemas de controlo de gestão serão então fundamentais para executar bens e serviços de forma eficiente.

Nota-se também uma crescente preocupação com a pegada ambiental. O sector da construção civil é um sector com elevados níveis de emissão de CO2, e tendo presente isso, a Casais tem-se mostrado preocupada e de uma forma independente. Por iniciativa própria já tem vindo a definir estratégias de controlo e diminuição dessas emissões. Foi este ano exarado um relatório de sustentabilidade onde é apresentado o contributo da Casais para a sustentabilidade. Prevê-se que a legislação irá obrigar a incluir nos relatórios de relato financeiro de que forma as empresas estão a contribuir para a questão da sustentabilidade e terão de fazer prova da diminuição das emissões de CO2.

Neste estudo, propus-me a analisar e caraterizar o processo de decisão dos gestores, nomeadamente, na forma como é utilizado o Sistema de Informação Contabilístico. A grande conclusão é que o *Business Inteligence* e o *Data Warehouse* estão em grande destaque para a boa gestão de um negócio, pois permite combinar e juntar toda a informação disponível na empresa numa única base de dados e desta forma é possível construir análises mais críticas e com maior interesse, e que apoiam na tomada de decisão permitindo ao gestor fazer análises previsionais com a ajuda do *Business Inteligence*. Outra grande vantagem: tornar acessível a informação para os vários *stakeholders* da empresa de uma forma simples, dinâmica e atempada.

O estágio realizado foi muito preenchido de conhecimento e, sendo o grupo Casais um grupo com grandes dimensões e atuando em diferentes áreas (construção, construção modelar, imobiliária, gestão hoteleira), foi muito enriquecedor o estágio, pois possibilitou o contato com uma grande variedade de situações. Aplicar os conhecimentos adquiridos no âmbito académico é sem dúvida a melhor forma de solidificar o conhecimento empírico necessário para o desenvolvimento futuro da profissão de contabilista certificado.

6.2 Contributos, Limitações e pistas para futura investigação

Os resultados obtidos com este estudo permitem identificar qual a literatura relevante para o controlo de gestão aplicado ao sector da construção civil, contribuindo, desta forma, quer para os investigadores com interesse na área, quer os práticos decisores do sector da construção civil. Esta revisão poderá constituir uma compilação onde são demonstradas as melhores possibilidades existentes para o setor que validem ou que auxiliem as opções tomadas por eles.

A empresa Casais também recebe um importante contributo não só pelas atividades realizadas durante o estágio, como também pelo relato de um conhecimento mais profundo e consciente sobre o seu sistema de controlo. Desta forma, poderá corrigir eventuais falhas, melhorar aspetos particulares ou modificar critérios, metodologias tornando o seu sistema de controlo mais eficaz e eficiente.

Por último, este estágio permite dar cumprimento aos requisitos do artigo 9º do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais (RIEEP) da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) e possibilitar o acesso à profissão de contabilista certificada.

A metodologia utilizada tem, por si só, algumas limitações e apresenta algum viés. No entanto, este estudo pode ser interessante, essencialmente para académicos que investigam nesta área e para os decisores de empresas de construção.

Será interessante investigar mais profundamente o tema e eventualmente realizar entrevistas a decisores das empresas de construção de forma a melhor compreender as especificidades do sector.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the *Balanced scorecard* from performance measurement to strategic management : Part II. Accounting Horizons, 15(2), 147–160.

Abdel-Wahab, M. and Vogl, B. (2011) 'Trends of productivity growth in the construction industry across Europe, US and Japan', *Construction Management and Economics*, 29(6), pp. 635–644. doi: 10.1080/01446193.2011.573568.

Banco de Portugal (2016) 'Nota de Informação Estatística 126|2016, Análise do setor da construção - 2011-2016', p. 6. Available at: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_15_2014.pdf.

Bonner, S. E. and Sprinkle, G. B. (2002) 'The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research', *Accounting, Organizations and Society*, 27(4–5), pp. 303–345. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00052-6.

Chapman, R. and Eilon, S. (2006) 'Management Control', *Operational Research Quarterly (1970-1977)*, 24(2), p. 325. doi: 10.2307/3007872.

Galvão, C. M., Sawasa, N. O. and Trevizan, M. A. (2004) 'Revisão sistemática: recurso', *Rev. Latino-Am Enfermagem*, 12(3), pp. 549–556. Available at: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v12n3/v12n3a14.

Gann, D. M. and Salter, A. (1990) 'Inovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems', *Nature*, 346(6287), pp. 841–844. doi: 10.1038/346841a0.

Gestão, C. De, Major, J. and Resumo, A. (no date) 'Reflexão sobre a investigação', pp. 43–50.

Grande, J. F. and Beuren, I. M. (2011) 'Mudanças de práticas de contabilidade gerencial: aplicação da análise de discurso crítica no relatório da administração de empresa familiar', *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(2), pp. 133–145. doi: 10.4013/base.2011.82.03.

Grupo Casais (no date). Available at: https://www.casais.pt/pt/2-institucional/8-visao-missao-e-valores/.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) 'Linking the Balanced Scorecard to strategy", California Management Review', *39*, 1(1), pp. 53–79.

Kitchenham, B. (2004) 'Procedures for Performing Systematic Literature Reviews', *Keele University & Durham University, UK*. Available at: http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Procedures+for+Performing+Systematic+Literature+Review+in+Software+Engineering#1.

Malmi, T. and Brown, D. A. (2008) 'Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions', *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287–300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.

Otley, D. (2016) 'The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014', *Management Accounting Research*. Elsevier Ltd, 31, pp. 45–62. doi: 10.1016/j.mar.2016.02.001.

Otley, D. and Soin, K. (2014) *Management Control and Uncertainly*.

Rezgui, Y. (2001) 'Review of information and the state of the art of knowledge management practices in the construction industry', *Knowledge Engineering Review*, 16(3), pp. 241–254. doi: 10.1017/S026988890100008X.

Romão, T. G. (2015) *Evolution of the Portuguese Construction Sector*. Técnico Lisboa.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) 'Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions', *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.

Siska, L. (2015) 'The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement', *Procedia Economics and Finance*, 25(15), pp. 141–147. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00722-4.

Tavares, C. de A. (2014) 'A gestão orçamental como instrumento de avaliação do desempenho e apoio à decisão - o caso da Associação WavEC'. Available at: http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4557.

Turner, P. D. (1997) 'RESPONSIBILITY CENTER MANAGEMENT: A FINANCIAL PARADIGM AND ALTERNATIVE TO CENTRALIZED BUDGETING', *Paper*, (1), p. 12. Available at: https://eric.ed.gov/?id=ED417056.

Vicente, C. C. da S. and Cristina, C. (2007) *Mudanças nas Práticas de Controlo de Gestão em Portugal*. ISCTE Business School, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.