

Práticas de gestão de uma Pequena e Média Empresa (PME) do setor da construção civil: O caso da Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda.

Relatório de Estágio

Mariana Coelho de Lima

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Práticas de gestão de uma Pequena e Média Empresa (PME) do setor da construção civil: O caso da Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda.

Relatório de Estágio

Mariana Coelho de Lima

Orientadores

Prof. Doutor Tiago Mota Dutra

Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



RESUMO

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, lecionado na Universidade dos Açores. O estágio decorreu de 01 de outubro de 2021 a 30 de junho de 2022 e foi realizado na Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. (SCLL), uma empresa familiar que atua no setor da construção civil.

Neste relatório efetua-se um enquadramento teórico das diferentes práticas de gestão de uma Pequena e Média Empresa (PME), seguindo-se a caracterização da empresa, a descrição das várias atividades desenvolvidas no estágio e, por fim, a análise crítica tanto à instituição de acolhimento como às atividades desenvolvidas.

Com a caracterização da empresa verifica-se que a SCLL, ao longo dos quase 30 anos de atividade, tem vindo a consolidar a sua posição no setor da construção civil na Ilha das Flores. Este fenómeno é justificado pelo facto da empresa se diferenciar pela variedade de serviços oferecidos e pelos elevados padrões de qualidade aplicados, reconhecidos pelos seus clientes.

As atividades desenvolvidas no estágio dividem-se em três áreas principais: controlo de gestão, atividades de tesouraria e contabilidade e gestão de recursos humanos. Ao longo do estágio, as atividades mais recorrentes foram o lançamento de faturas, as reconciliações bancárias e o processamento salarial dos colaboradores.

Por último, da análise crítica conclui-se que a SCLL deveria adotar novos procedimentos de controlo de gestão, por forma a coordenar melhor as atividades da empresa com os seus objetivos estratégicos. O desenvolvimento das atividades de tesouraria e contabilidade permitiram um desenvolvimento das capacidades de utilização de programas de gestão e contabilidade internos, o que se tornou numa mais-valia profissional para o futuro. Na realização das tarefas de gestão de recursos humanos foi necessário um elevado conhecimento jurídico do Código do Trabalho e de toda a legislação complementar. Para o correto desenvolvimento de todas as atividades, foi imprescindível obter conhecimento dos procedimentos internos da empresa e aplicar os vários conteúdos abordados durante a licenciatura e o mestrado.

Palavras-chave: Práticas de gestão; Pequena e Média Empresa; Construção civil; Controlo de gestão.

ABSTRACT

This internship report was prepared as part of Masters in Economic and Business Sciences from the University of the Azores, with a specialization in Finance and Accounting. The internship took place in Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda., a family business that operates in the construction sector, from October 1st, 2021, to June 30th, 2022.

The report includes a theoretical framework of different management practices in Small and Medium-sized Enterprises (SME), followed by the characterization of the company, a description of the activities developed during the internship and, finally, a critical analysis on both the company and the activities developed.

The SCLL company, for the last 30 years of activity, has been consolidating its market position in the construction sector in Flores Island. This phenomenon is justified by the capacity that the company has to differentiate from competitors through the variety of services provided and through the high-quality standards, recognized by its customers.

The activities developed during the internship can be divided in three main areas: management control; treasury and accounting; and human resources management. The most recurring activities were posting of invoices, bank reconciliation and processing of salaries.

Finally, from the critical analysis I conclude that Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. should adopt new management control procedures in order to better coordinate the company's activities and its strategical goals. The development of treasury and accounting activities provided me to with new competences such as the use of management and accounting software, which is an added value for my professional career. To correctly perform the tasks related to human resources management, a high knowledge of Labor Code was required. Moreover, a deep understanding of the internal procedures of the company was also crucial, as well as the topics learned during the bachelor and master's degrees.

Keywords: Management Practices; Small and Medium-Sized Enterprises; Construction Sector; Management Control.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu falecido pai que, certamente, teria sido um pilar deveras importante para terminar o meu percurso académico com sucesso.

“As boas lembranças que tenho de ti sempre vão secar as minhas lágrimas e fazer me sorrir. Saudade eterna, pai!”

Desconhecido

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório de estágio marca a conclusão de uma importante etapa da minha vida. Estimaria agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a concretização deste objetivo.

Aos meus orientadores, Prof. Doutor Tiago Mota Dutra e Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira pela forma como orientaram o meu trabalho. Obrigada pela vossa disponibilidade, recomendações e comentários que contribuíram para o melhor resultado possível.

À minha mãe e irmã por toda a motivação transmitida, não só na execução deste relatório, mas ao longo destes cinco anos de percurso académico.

Ao Filipe, meu companheiro, por todo o apoio, dedicação e encorajamento que sempre demonstrou. Obrigada por seres tão importante para mim.

Um muito obrigada a todos!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1 Definição de PME	3
2.2 Importância das PME na economia portuguesa	3
2.3 Gestão familiar: conceito, vantagens e desvantagens.....	4
2.4 Definição de controlo de gestão	5
2.5 Definição de gestão de tesouraria.....	6
2.6 Gestão de crédito concedido aos clientes e obtido de fornecedores.....	7
2.7 Importância do recurso ao crédito bancário nas PME.....	8
2.8 Definição de gestão de recursos humanos.....	9
2.9 Importância da gestão de recursos humanos nas PME.....	10
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES LUCINO LIMA, LDA.....	12
3.1 Apresentação da SCLL.....	12
3.2 Setor de atividade	13
3.3 Fornecedores, clientes e concorrência	13
3.4 Missão e visão	14
3.5 Estrutura organizacional da SCCL	15
CAPÍTULO IV - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	18
4.1 Controlo de gestão.....	18
4.2 Atividades de tesouraria e contabilidade	19
4.2.1 Lançamento de faturas.....	19
4.2.2 Reconciliação bancária	20
4.2.3 Controlo de inventários	21
4.2.4 Gestão de tesouraria.....	22
4.3 Gestão de recursos humanos.....	24
4.3.1 Elaboração do mapa de férias do pessoal	24
4.3.2 Processamento salarial dos colaboradores.....	25
4.3.3 Definição do sistema de recompensas	26
4.3.3 Formação	26
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO	30
5.1 Análise crítica à entidade.....	30
5.2 Análise crítica às atividades realizadas	33
5.2.1 Análise crítica às atividades de controlo de gestão	33
5.2.2 Análise crítica às atividades de tesouraria e contabilidade.....	34
5.2.3 Análise crítica às atividades de gestão de recursos humanos.....	35
5.3 Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado	36
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da empresa SCLL.....	15
Figura 2. Análise SWOT à SCLL.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS

AT – Autoridade Tributária e Aduaneira

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CT – Código do Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequena e Média Empresa

SCLL – Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste num relatório de estágio realizado com o intuito de obter o grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, pela Universidade dos Açores.

O presente relatório tem por base o estágio realizado na empresa privada Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. (SCLL), considerada uma Pequena e Média Empresa (PME) do setor da construção civil, localizada na Ilha das Flores. Este estágio, vocacionado para a área da gestão e finanças, teve início no dia 1 de outubro de 2021 e término no dia 30 de junho de 2022.

O facto da instituição de acolhimento ser uma pequena empresa foi determinante para a decisão de realizar este estágio nesta empresa, uma vez que, dada a dimensão da entidade, teria a oportunidade única de estar em contacto com as várias áreas de gestão de um negócio, o que permitiria obter um conhecimento abrangente de como uma empresa é gerida nas suas várias frentes. Embora tenha tido essa possibilidade extensiva a todo o negócio, o estágio focou-se naquela que é a minha área de especialização académica: gestão comercial e financeira da empresa, o que me permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

O relatório é composto por um total de seis capítulos, nomeadamente a introdução, o enquadramento teórico, a caracterização da empresa, as atividades desenvolvidas no estágio, a análise crítica e, por fim, a conclusão.

No capítulo II – Enquadramento Teórico – é desenvolvida uma revisão da literatura existente sobre as várias temáticas abordadas durante o estágio. Numa primeira fase apresenta-se o conceito de PME e a importância destas para a economia de um país, bem como o conceito de gestão familiar e as suas vantagens e desvantagens. Após esta contextualização, define-se controlo de gestão e gestão de tesouraria, abordando a gestão de crédito concedido aos clientes e o obtido de fornecedores, a importância do recurso ao crédito bancário nas PME e, por fim, esclarece-se o conceito de gestão de recursos humanos e a importância que esta área tem nas empresas de pequena e média dimensão.

O capítulo III – Caracterização da Empresa – é dedicado à caracterização da Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda., onde se descreve as principais características e particularidades da empresa, nomeadamente a sua apresentação, setor de atividade, os fornecedores, clientes e concorrência, missão e visão e, ainda, a estrutura organizacional da entidade.

Em relação ao capítulo IV – Atividades Desenvolvidas no Estágio –, explica-se detalhadamente todas as tarefas realizadas ao longo do estágio, encontrando-se dividido em três subcapítulos: o primeiro subcapítulo expõe as atividades relacionadas com o controle de gestão; o segundo dedica-se a explicitar todas as tarefas executadas no âmbito da tesouraria e contabilidade; e, por fim, o último subcapítulo aborda as atividades efetuadas na área da gestão de recursos humanos.

No capítulo V – Análise Crítica ao Estágio – avalia-se as práticas de gestão elaboradas pela empresa de acolhimento e as atividades realizadas, efetuando uma análise crítica a cada uma das áreas onde incidiu o estágio. Adicionalmente, é também estabelecida a interligação entre os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado e as tarefas desenvolvidas, de modo a evidenciar o contributo do percurso académico na componente prática do estágio.

Por último, é elaborada uma conclusão que reflete sobre os vários conhecimentos e experiência profissional adquiridos e todas as considerações finais acerca do estágio.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a definição de Pequena e Média Empresa e a sua importância para a economia portuguesa, bem como o conceito de gestão familiar as suas vantagens e desvantagens. Ainda neste capítulo introduz-se o conceito de controlo de gestão e a definição de gestão de tesouraria, onde se aborda a gestão de crédito concedido aos clientes e obtido através dos fornecedores, bem como a importância do recurso ao crédito bancário nas PME. Por fim, esclarece-se a definição de gestão de recursos humanos e a importância que esta área tem nas empresas de pequena e média dimensão.

2.1 Definição de PME

Segundo o artigo 2.º da Recomendação da Comissão Europeia de 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, PME define-se como Micro, Pequenas e Médias Empresas. Este conceito é aplicado em todos os países da União Europeia, de acordo com três critérios: (1) Efetivos, (2) Volume de negócios anual e (3) o Balanço anual. Desta forma, a definição de PME corresponde às empresas que “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.” (Comissão Europeia).

As PME são assim repartidas em três categorias: as micro empresas, que “é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”; as pequenas empresas, que se “caracterizam como um empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anula não excede 10 milhões de euros”; e as médias empresas, que são todas aquelas não correspondem aos critérios das micro ou pequenas empresas.

2.2 Importância das PME na economia portuguesa

Verheugen (2006), citado por Pereira (2014), afirma que “As micro, pequenas e médias empresas (PME) são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na UE, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego”.

Da mesma forma, a economia portuguesa é altamente dependente do desempenho económico das PME (Batista & Virtuoso, 2016). De facto, em 2020, este grupo de empresas representava 99,9% do tecido empresarial português, correspondendo a um total

de 1.314.914 empresas, sendo que só as microempresas representavam 96% do total de todas as empresas portuguesas (FFMS, 2022).

Muitas vezes as PME são vistas como versões reduzidas das grandes empresas. Contudo, estas apresentam inúmeras qualidades que as tornam muito mais do que isso, uma vez que “oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência” (Longenecker, Moore & Petty, 1997, p. 34).

Atualmente, nota-se um esforço do Estado e da Banca em fortalecer o peso das PME na economia, em detrimento do elevado peso que as grandes empresas ainda representam. O propósito desta política resulta de um conceito básico da Gestão e Finanças: a diversificação. O risco de uma Economia que está assente em poucas, mas grandes empresas é superior que o de uma Economia sustentada em muitas empresas, mas de pequena ou média dimensão. O incumprimento ou, em caso extremo, a falência de uma grande empresa tem um impacto negativo na Economia muito mais significativo do que o incumprimento ou falência de uma pequena ou média empresa. Aqui aplica-se um dos princípios básicos das finanças: a diversificação.

Estas empresas são, assim, fundamentais para a Economia portuguesa, pois segundo Jonck (2020), as PME demonstram capacidade de se adaptarem rapidamente às circunstâncias do mercado, contribuem para a criação de emprego, desenvolvimento de novos produtos e serviços e, por conseguinte, para o crescimento e sustentabilidade da Economia de um país.

2.3 Gestão familiar: conceito, vantagens e desvantagens

A gestão familiar ocorre dentro de empresas familiares, i.e., empresas que geralmente são fundadas e desenvolvidas por uma pessoa que, com o tempo, integra mais membros da sua família de forma a que possa, mais tarde, atribuir a sucessão do negócio (Silva *et al.*, 2019). Por outras palavras, o poder máximo é exercido pela família à qual pertence a empresa.

Em Portugal, as empresas familiares assumem um papel bastante relevante para a economia. De acordo com a RHmagazine (2019), citado pela APEF (2019) este tipo de empresa representava, em 2019, quase 80% do tecido empresarial português, 65% do PIB nacional e 50% do emprego do país. A gestão familiar apresenta características singulares que se podem traduzir em vantagens ou desvantagens competitivas, dependendo da forma como se potencia estas características para o negócio.

Um modelo de gestão familiar é caracterizado pela cultura, tradição e valores dominantes, pelas relações de confiança geradas ao longo dos anos e pelo compromisso de manter relações para o futuro (Regateiro, 2019).

Segundo Gallo e Sevillhano (1996), os interesses comuns, a confiança mútua, a autoridade definida e reconhecida, a facilidade na transmissão da informação e a estabilidade da cultura e dos valores das empresas familiares, representam as principais vantagens deste tipo de negócio.

Para Martins (1999), numa perspetiva económica, quando as empresas familiares são geridas por gestores familiares, existe um melhor alinhamento dos interesses da organização que torna o desenvolvimento desta mais coerente, consistente e até eficiente. Contudo esta situação aumenta a probabilidade de ocorrência de conflitos familiares que podem prejudicar o próprio negócio da empresa.

Para o mesmo autor, este tipo de empresa é mais propensa a eventuais irregularidades e desvios de capital para fins pessoais, em consequência da falta de clareza, controlo e fiscalização dos processos. Afirma ainda que, na gestão familiar, a existência de crenças e valores muito rígidos pode configurar-se numa desvantagem competitiva, na medida em que a falta de formação dos responsáveis familiares pode ser vista como um entrave ao desenvolvimento da empresa, especialmente na rapidez e adequabilidade da resposta às mudanças do ambiente envolvente.

Para além das vantagens e dos inconvenientes deste tipo de gestão, Parreirão (2019) menciona alguns riscos associados à gestão familiar, tais como riscos decorrentes da coexistência de relações profissionais e emocionais e dos processos de sucessão.

Desta forma, é possível depreender que a gestão familiar tem particularidades muito próprias que a diferenciam dos demais tipos de gestão. Estas características são responsáveis tanto pelos seus pontos fortes, como também pelas suas fraquezas. Portanto, o sucesso da empresa depende do quão bem os recursos são geridos, tendo em consideração que o objetivo principal é o de maximizar os impactos positivos desta gestão e minimizar as consequências negativas que daí advêm.

2.4 Definição de controlo de gestão

Não existe uma definição globalmente aceite de controlo de gestão (Helsen *et al.*, 2017). Outrora, as definições existentes focavam-se unicamente em aspetos formais e financeiros. Ao longo do tempo começou-se a introduzir informação externa, informação não financeira, previsões e controlos culturais e sociais (Chenhall, 2003). Atualmente,

vários autores definem controlo de gestão como sendo conjuntos de mecanismos que os gestores utilizam para garantir que o comportamento e desempenho dos colaboradores são consistentes com os objetivos e estratégias da organização (Merchant & Van der Stede, 2007).

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2015), controlo de gestão consiste no “esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados” (p. 28), sendo o seu objetivo “conseguir realizar a estratégia pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores” (p. 17).

Segundo Lopes da Costa (2015), o processo de controlo de gestão é constituído por um conjunto de fases que inclui o planeamento estratégico, a preparação do orçamento, a análise de relatórios de desempenho financeiro e, por fim, a medição do desempenho.

Ao longo do tempo, o conceito de controlo de gestão começou a adquirir especial importância aquando do surgimento da relação com a estratégia, uma vez que fornece um significado à sua principal função, i.e., orientar os trabalhadores, implementando e controlando objetivos e planos de ação para concretizar eficientemente a estratégia. Contudo, e de acordo com os autores Merchant e Van der Stede (2012), nestes processos continuam a existir situações que originam alguns problemas, nomeadamente a implementação da estratégia, a influência sobre o comportamento, a falta de direção e motivação e a carência de competências.

2.5 Definição de gestão de tesouraria

Quando se pensa no conceito de tesouraria, geralmente associa-se aos meios financeiros líquidos de uma empresa. Contudo, esta é uma ideia redutora, isto porque a gestão de tesouraria é muito mais que gerir, apenas, os meios financeiros líquidos que estão ao dispor da entidade.

Para Dias (2013), o objetivo principal da tesouraria é o de assegurar o financiamento dos ativos da empresa e gerir eficazmente a sua liquidez. O mesmo autor afirma ainda que a liquidez é basicamente a capacidade de uma empresa pagar as suas obrigações quando se vencem, mediante os fluxos monetários criados.

Segundo Blach *et al.* (2014), a gestão de tesouraria compreende atividades financeiras que visam alavancar a liquidez da empresa, bem como diminuir os diversos tipos de risco financeiro. Este tipo de gestão contribui, de igual modo, para as tomadas de decisão

financeiras e de investimento e, ainda, para gerir o relacionamento com bancos, clientes, fornecedores e outras entidades semelhantes (Šarkanova, 2015).

Da mesma forma, Fernandes (2012) reconhece que a gestão de tesouraria contém um conjunto de atividades que compreende o contacto e monitorização da situação de fornecedores e clientes relativamente a prazos de pagamento e prazos de recebimento, respetivamente, a relação com instituições bancárias e Estado e a prestação de contas para cumprimento legal.

Assim, entende-se que a tesouraria é uma área importante na vida de uma empresa, uma vez que garante a sustentabilidade das operações e, consequentemente, a sua viabilidade.

2.6 Gestão de crédito concedido aos clientes e obtido de fornecedores

No que diz respeito às contas a receber, financeiramente, toda a empresa idealiza receber os pagamentos dos seus clientes a pronto. Uma situação deste género garantiria a inexistência de incumprimento, a redução dos custos associados à concessão de crédito, a diminuição do ciclo financeiro e das incertezas do mercado e, consequentemente, uma redução da necessidade de fundo de maneo (Henrique & Silva, 2017).

Todavia, uma das formas de atrair clientes e aumentar o volume de vendas é conceder crédito aos consumidores. No entanto, associado ao crédito existem custos diretos e indiretos que podem extrapolar os potenciais benefícios. Portanto, uma política de crédito só terá sucesso se a rentabilidade obtida com o aumento das vendas for superior aos custos relativos a esta concessão (Mortal, 2006).

Tendo em consideração que as empresas tentam sempre evitar situações de incumprimento, atrasos no pagamento e incobrabilidade, é de extrema importância realizar uma avaliação individual a cada novo cliente. Desta forma é possível obter informações para que sejam definidos alguns parâmetros importantes para que situações destas não ocorram com tanta frequência, tais como plafond de crédito a conceder, as condições e forma de pagamento (Mota *et al.*, 2006).

Uma das soluções existentes para este problema são os seguros de crédito, como por exemplo a COSEC e a COFACE. Através deste seguro a empresa consegue estar protegida contra incumprimentos dos clientes e focar-se verdadeiramente no seu negócio, ao invés de se preocupar em controlar potenciais incumprimentos.

Relativamente à gestão de crédito obtido dos fornecedores, Nabais e Nabais (2011) defende que as pequenas empresas têm uma atitude mais passiva do que as médias e

grandes empresas, justificado pelo poder negocial de cada uma delas. Esta atitude passiva verifica-se maioritariamente nas pequenas empresas, dado que possuem um contacto mais próximo com os seus fornecedores, criando laços de confiança que lhes proporcionam prazos de pagamento mais alargados e, ainda, uma maior facilidade na forma como estes são efetuados. Para que a gestão se torne mais eficiente é importante para a empresa saber o tempo que demora a liquidar as dívidas aos seus fornecedores. Em termos práticos, o melhor para uma entidade é ter prazos médios de pagamento superiores aos de recebimento, conseguindo assim reduzir as suas necessidades de fundo de maneo e aumentar as suas disponibilidades (Oliveira, 2018). Contudo, para que o empresário consiga uma gestão de tesouraria em que retenha o dinheiro do seu lado o maior tempo possível, o alargamento dos prazos de pagamentos a fornecedores pode traduzir-se numa imagem desfavorável da empresa. Portanto, segundo Libório (2015), o ideal nestas situações é que o prazo médio de pagamento coincida com o período necessário à transformação das existências em vendas.

Importa salientar que, tal como afirma Dias e Pinheiro (2019), o fornecedor desempenha um papel fundamental na vida saudável de uma empresa, sendo necessário um bom relacionamento com este *stakeholder* para que se consiga obter vantagens competitivas e desenvolvimento do negócio.

2.7 Importância do recurso ao crédito bancário nas PME

O objetivo principal de uma empresa é a maximização do seu valor. Neste sentido, e de acordo com a literatura financeira, a estrutura de capital é um fator importante para a concretização deste objetivo. Contudo, a escolha das fontes de financiamento que melhor se adequam às necessidades financeiras da empresa é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas mesmas (Rolo, 2020).

Como referido anteriormente, as PME têm um papel particularmente importante nas economias modernas, apesar de não usufruírem da mesma capacidade financeira que as grandes empresas, uma vez que apresentam uma menor dimensão e credibilidade. Desta forma, é essencial existir uma boa relação com as instituições financeiras e, especialmente, com o banco, o principal fornecedor de capital financeiro das empresas (Henriques & Brás, 2013).

De acordo com Lee, Sameen e Cowling (2015), o acesso ao crédito é fundamental para o crescimento e sobrevivência das PME. Todavia, para este grupo de empresas, obter empréstimos constitui muitas vezes um grande desafio, uma vez que têm um acesso muito

dificultado ao mercado de capitais. Esta situação tem consequências nefastas no crescimento destas (Popa & Ciobanu, 2014).

Segundo Berger e Udell (1998), a opacidade associada às PME é uma das características que mais prejudica o acesso ao crédito por parte destas empresas, pois as suas demonstrações financeiras e contratos não são públicos nem de fácil acesso, nem, na sua maioria, auditados. Este cenário traduz-se na dificuldade das PME sinalizarem para o mercado evidências de qualidade e reputação, tornando-as vulneráveis ao racionamento de crédito por via da assimetria da informação (Berger & Udell, 2002).

Assim, de acordo com Luzio (2015), torna-se necessário incentivar as PME a optar por meios alternativos de financiamento, para que estas não fiquem incessantemente dependentes do financiamento bancário, bem como facilitar o acesso ao mercado de capitais a empresas de menor dimensão, por forma a reduzir os impactos negativos das crises do setor bancário.

Pode-se concluir que o acesso ao crédito bancário é fundamental para o crescimento de qualquer empresa, inclusive das PME. No sentido inverso, temos também assistido a um maior foco da Banca nas PME, com vista à diversificação do seu risco de crédito. Tal combinação tem promovido um crescimento do tecido empresarial em Portugal, benéfico para a Economia nacional.

2.8 Definição de gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos é uma das áreas da gestão que mais tem evoluído nos últimos anos. No passado, esta era uma função que estava implícita nos processos de gestão, não havendo um cargo específico de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Nesta altura, este tipo de gestão era visto como um custo e, como tal, deveria ser reduzido. Muitas empresas viam os seus trabalhadores como apenas mão-de-obra, sendo o seu principal objetivo obter destes o máximo rendimento possível, ao menor custo.

Com a globalização e o crescimento da procura pela qualidade e inovação, as pessoas deixaram de ser consideradas meros recursos da organização e passaram a ser percecionadas como a principal vantagem competitiva das empresas. Isto porque são capazes de criar valor para a empresa através da sua proatividade, empreendedorismo e capacidade de inovação. Desta forma, a GRH torna-se uma área essencial das empresas, com uma grande evolução ao longo dos anos (Deadrick & Stone, 2014).

Existem várias definições literárias para o conceito de GRH. Segundo González e Elena (1998), citado por Padial (2005), a GRH trata-se de uma das funções de gestão

responsável pela aquisição, desenvolvimento, manutenção e avaliação dos recursos humanos de uma empresa, com o intuito estratégico da maximização da eficiência organizacional. Estes autores consideram ainda que a GRH consiste num conjunto de atividades tais como: planeamento, análises de funções, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, direção de pessoal e relações laborais. Na perspetiva de Pina e Cunha *et al.* (2010), a GRH corresponde “(...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (p. 59).

Armstrong (2016) define a GRH como um método estratégico de abordagem da gestão dos ativos mais valiosos de uma empresa, ou seja, da gestão das pessoas que trabalham e que individualmente ou coletivamente contribuem para a conquista dos seus objetivos. Anderson *et al.* (1996), citado por Davies (2001), afirmam que “o sucesso das organizações depende mais da capacidade intelectual dos recursos humanos do que dos seus ativos físicos” (p. 7).

2.9 Importância da gestão de recursos humanos nas PME

Os vários estudos existentes na área de GRH demonstram que as práticas deste tipo de gestão influenciam o desempenho económico (Pina e Cunha *et al.*, 2010) e, como resultado, o sucesso de uma empresa. No caso específico das PME, a GRH é “(...) um aspeto determinante para o seu crescimento” (Velooso & Keating, 2008, p. 37).

A realidade e relevância reconhecidas à secção de GRH variam consoante as empresas, sendo que a maioria dos gestores de PME não possuem as habilitações necessárias para a gestão desta área e não consideram as suas práticas importantes para o aumento da produtividade (Deshpande & Golhar, 1994). Contudo, começam a surgir algumas PME que entendem a importância da GRH para a organização e, por isso, introduzem diligências no sentido de minimizarem os problemas relacionados com esta área (Golhar & Deshpande, 1997).

De acordo com González e Elena (1998, cit. in Padial, 2005), para garantir uma boa GRH é necessário um conhecimento profundo da natureza e estrutura da empresa, das bases do comportamento humano dentro destas instituições e, ainda, do sistema jurídico que regula as relações entre a entidade patronal e os seus colaboradores. Desta forma, e à semelhança do que defende Khan *et al.* (2013), tendo em conta que são os trabalhadores que conduzem e operacionalizam as decisões da gerência, é necessário que a empresa

tenha em consideração a satisfação, necessidades e expectativas dos trabalhadores, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Em síntese, o controle de gestão, a gestão de tesouraria e a gestão de recursos humanos são três áreas da gestão muito importantes para que uma empresa tenha uma vida saudável. A primeira área foca-se na definição e implementação dos objetivos e planos de ação associados à estratégia da organização, tendo por base mecanismos que asseguram que o comportamento e desempenho dos colaboradores são consistentes com esses mesmos planos. Por outro lado, a gestão de tesouraria assume um papel de grande importância no processo de tomada de decisão, dado que é através desta que a empresa garante a sustentabilidade e viabilidade das operações financeiras. Já a área da gestão de recursos humanos tem como principal objetivo a maximização da eficiência organizacional, gerindo, para tal, o maior ativo que uma empresa pode ter – as pessoas – , recorrendo a políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento destas. Para isso é essencial que os gestores conheçam as necessidades, os objetivos e as perspetivas dos seus colaboradores.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES LUCINO LIMA, LDA.

Neste capítulo, são abordados os aspetos principais relacionados com a caracterização da Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda., nomeadamente a sua apresentação, setor de atividade, os fornecedores, clientes e concorrência, missão e visão e ainda a estrutura organizacional da empresa.

3.1 Apresentação da SCLL

A Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda., sociedade por quotas, foi fundada em 1997, na ilha das Flores, como consequência da evolução natural e aspiração dos seus fundadores – Lucino Lima e, sua esposa, Emília Lima, atualmente liderada apenas pela senhora Emília, devido ao falecimento do seu cônjuge.

A empresa dedica-se à execução de empreitadas de obras públicas e de obras privadas, dispondo ainda de um armazém de venda ao público com diversos artigos e materiais de construção. Esta diferencia-se pela variedade de serviços e elevados padrões de qualidade aplicados. O seu armazém de venda ao público apresenta diversidade de oferta de produtos de construção e bricolage, tornando-o a primeira opção no momento de decisão de compra por parte do cliente local.

Segundo o artigo 2.º da Recomendação da Comissão 2003/361/CE, a SCLL classifica-se como Pequena e Média Empresa. Esta caracteriza-se pela sua estabilidade e prosperidade e destaca-se pela sua polivalência, eficácia e determinação. Dos serviços prestados constam a construção, remodelação e reabilitação de edifícios (públicos e privados), incluindo também trabalhos de pequenas reparações, pinturas, carpintaria e serviços de eletricidade. A empresa colabora diretamente com arquitetos e engenheiros, o que permite oferecer um serviço personalizado e completo, da conceção à obra terminada/produto final. Ao longo do tempo, a prestação de serviços, focada na qualidade e no rigor, tem consolidado reconhecimento por parte dos seus clientes, parceiros, colaboradores e fornecedores, definindo a sua posição no mercado através do profissionalismo e proximidade com o cliente.

3.2 Setor de atividade

A nível da principal atividade económica prestada, a SCLL está classificada na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) com o código 47523-R3, que se refere a comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados. Contudo, a empresa insere-se ainda em mais quatro CAE diferentes e secundários, sendo estes 41200-R3, 47522-R3, 43320-R3 e 43221-R3, que correspondem respetivamente à construção de edifícios (residenciais e não residenciais), comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares, em estabelecimentos especializados, montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia e instalação de canalizações.

A SCLL atua no setor da Construção Civil e Obras Públicas, um setor caracterizado por ter uma cadeia de valor muito extensa, pois recorre a uma ampla rede de *inputs*, o que proporciona o aparecimento de externalidades positivas às restantes atividades (Nunes, 2001).

Atualmente este setor enfrenta alguns novos desafios, desencadeados pela pandemia que avassalou o mundo. Desafios estes como a falta de mão-de-obra, o agravamento no preço dos materiais de construção, prazos de entrega de encomendas alargados (e por vezes incertos), entre outros. Contudo, apesar da conjuntura económica negativa que a covid-19 provocou, o setor da construção evidenciou um crescimento durante este período. De acordo com os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística relativos às Contas Nacionais Trimestrais, no 3º trimestre de 2020, o investimento em construção registou um crescimento homólogo de 5,9%. Um aumento considerável, tendo em conta a quebra de cerca de 5,7% do PIB no mesmo período.

O mesmo não se sucedeu na SCLL, uma vez que o seu volume de negócios diminuiu 37% em 2020 relativamente a 2019, isto porque a empresa não dispunha de mão-de-obra para adjudicar os vários pedidos de obras, quer públicas quer privadas. Para além disto, no fim de 2019 a empresa efetuou o trespasse do negócio de snack-bar que possuía, influenciando desta forma a diminuição do volume global de vendas em 2020.

3.3 Fornecedores, clientes e concorrência

No processo de caracterização de uma empresa importa analisar alguns dos seus *stakeholders*. Um *stakeholder* é definido por Freeman (1984) como qualquer individuo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo

alcance desses objetivos. Assim, e de forma breve, procede-se à análise de três importantes *stakeholders* para a atividade da SCLL: os fornecedores, os clientes e os concorrentes.

Ao nível dos fornecedores, a empresa conta com uma ampla rede de parceiros de negócio, que permite a esta obter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Segundo Lisboa *et al.* (2007), os fornecedores são os agentes económicos que oferecem a todas as empresas *inputs*, i.e., matérias-primas, serviços, energia, equipamento e o trabalho necessários ao seu funcionamento. A SCLL tem como principais fornecedores a PEBALI - Comércio & Exportação, Lda., que se dedica à comercialização de artigos sanitários e materiais de construção, e a Electrão - Canalizações e Electricidade, Lda., que oferece um vasto leque de material elétrico, argamassas e isolamentos. Destacam-se dos demais fornecedores, não só por comercializarem os artigos mais procurados no armazém de venda ao público, mas também pelos benefícios financeiros (facilidade de pagamento) e de logística associados à parceria (eficiência na gestão dos transportes).

Relativamente aos clientes, a SCLL apresenta uma carteira diversificada, pois é constituída por diversos tipos de consumidores, tais como particulares, trabalhadores independentes, empresas e entidades públicas. A empresa identifica como o maior cliente de obra a Câmara Municipal de Santa Cruz das Flores, em resultado da adjudicação de empreitadas, de elevado valor, em concurso público. Relativamente ao cliente com mais impacto nas vendas do armazém, este trata-se do Serviço Florestal das Flores e Corvo, devido às boas relações comerciais praticadas ao longo dos anos.

A competitividade de uma empresa depende dos conhecimentos que os seus gestores detêm sobre as características dos seus concorrentes (Minas, 2017). A SCLL apresenta como principais concorrentes a empresa Construções Benevides, Lda., que possui um alvará equivalente que permite fazer o mesmo tipo de obras, e a empresa Monchique Construções, Sociedade Unipessoal Lda., que, embora possua um alvará com um nível inferior, é também uma das empresas locais que pode fazer obras públicas. Quanto ao concorrente da SCLL a nível de venda de materiais de construção, destaca-se a empresa João António Vieira Lourenço Lda., por ser o único concorrente direto nesta área.

3.4 Missão e visão

Segundo Kotler (1991), todas as empresas são fundadas com um propósito e, embora este possa mudar ao longo do tempo, é fundamental que todos compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, a sua missão.

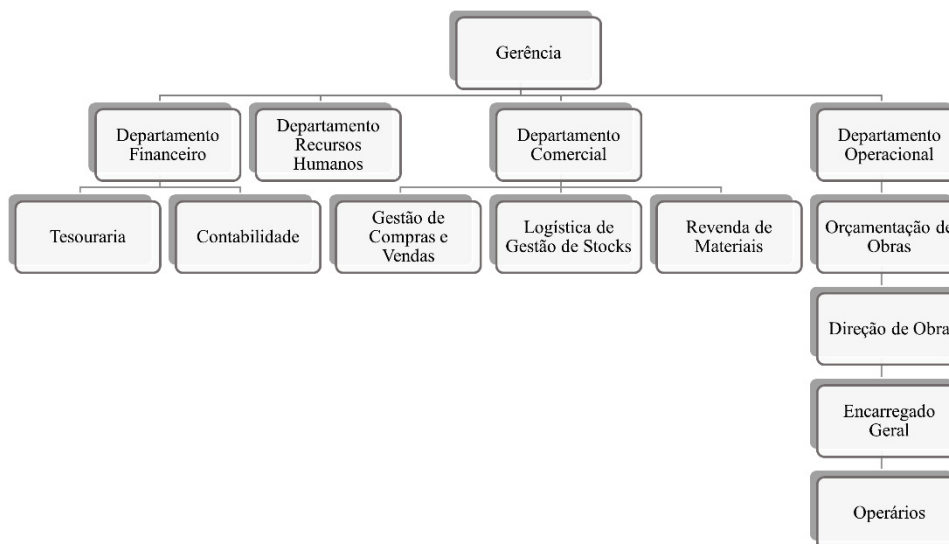
A SCLL tem como missão garantir, com qualidade, a construção de infraestruturas e o fornecimento de materiais de construção, satisfazendo as necessidades da população local e contribuindo para o seu desenvolvimento.

“A visão é um quadro de um estudo futuro desejado, uma descrição de como seria daqui a alguns anos, a partir de agora. É um quadro dinâmico do futuro. É mais do que um sonho ou um conjunto de esperanças: é um compromisso” (Scott *et al.*, 1998). A SCLL tem como visão ser uma referência indiscutível de sucesso no sector da construção civil a nível local, pela continuidade do reconhecimento qualitativo da sua oferta e pela crescente satisfação dos seus clientes, pilares essenciais para o reforço da sua aposta no mercado local.

3.5 Estrutura organizacional da SCCL

A SCLL, Lda. emprega atualmente treze trabalhadores, incluindo o sócio-gerente. A empresa encontra-se organizada em quatro departamentos cujos responsáveis dependem diretamente da gerência para a tomada de decisão, como é possível observar através da Figura 1.

Figura 1. Organograma da empresa SCLL



A estrutura organizacional da SCLL caracteriza-se por ser uma estrutura funcional, baseada na divisão do trabalho e atribuição de responsabilidade através do agrupamento de pessoas e atividades por funções clássicas da gestão (Teixeira, 2011).

A empresa adota um método de gestão familiar que, segundo Basly (2006), corresponde a uma empresa em que um grupo de pessoas conectadas por laços biológicos, com valores comuns, controla integralmente o seu negócio.

Dada a dimensão da empresa, a colaboradora que trata de todo o departamento financeiro é também a responsável pela administração do departamento de recursos humanos e comercial, uma vez que gere a área de recursos humanos e a gestão de compras e vendas.

A secção financeira dedica-se à gestão de tesouraria e à contabilidade interna da empresa. A tesouraria tem como principais funções: realizar os pagamentos de compras, despesas e impostos devidamente autorizados; realizar os recebimentos; assegurar os depósitos, transferências e levantamentos; monitorizar as contas bancárias da empresa; e registar diariamente as entradas e saídas na folha de caixa. Na área da contabilidade procede-se ao lançamento de faturas de fornecedores, notas de pagamento das mesmas e registo de recebimentos de clientes no programa de gestão interno da empresa; e realização de fechos de caixa.

A secção de recursos humanos exerce toda a parte burocrática referente aos funcionários da empresa; elabora o mapa de férias de cada colaborador; trata da informação necessária ao processamento salarial de cada colaborador; planeia a formação necessária a todos os colaboradores; controla as folhas de ponto do pessoal; e dedica-se ao tratamento da documentação necessária aquando da admissão ou demissão de um trabalhador.

O departamento comercial subdivide-se na área da gestão de compras e vendas, incumbida pela definição da estratégia de compras e vendas, pela gestão da relação com clientes e fornecedores, pelo marketing digital e pela criação de campanhas promocionais; na área da logística de gestão de stocks, encarregue pelas notas de encomendas, planeamento de stock e respetivo equilíbrio; e na área da revenda de materiais, responsável pelo atendimento ao cliente, emissão de faturas e negociações em geral.

Relativamente ao departamento operacional, este tem como principal função garantir que todo o processo referente às obras ocorra de forma eficiente. Neste setor incluem-se a função de orçamentação de obras encarregue pela elaboração de listas de preços para cada um dos materiais e serviços, e cadernos de encargos; a função de direção de obra, que corresponde ao engenheiro responsável pelos projetos das infraestruturas e pela sua implementação; a função de encarregado geral, que acompanha e verifica todos os trabalhos em execução; e, por último, a função operária onde se incluem os pedreiros e serventes.

A empresa recorre a serviços externos privados de saúde, higiene e segurança no trabalho de acordo com a Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 3/2014

de 28 de janeiro e demais legislações aplicáveis. No que diz respeito à contabilidade, a empresa recorre aos serviços de um contabilista externo.

Em suma, a Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. é uma empresa familiar, que atua no setor da construção civil e tem como principal atividade o comércio a retalho de materiais de construção, executando também empreitadas de obras públicas e de obras privadas. O seu principal foco é ser uma referência de qualidade no sector da construção civil a nível local, através da satisfação e reconhecimento dos seus clientes. Em consequência, tem vindo a consolidar a sua posição no mercado e conseguido reconhecimento por parte dos seus *stakeholders*.

CAPÍTULO IV - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Neste capítulo são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O estágio realizou-se na empresa Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. que, tratando-se de uma pequena empresa, foi dada a oportunidade única de estagiar nos vários departamentos existentes, sendo por isso uma mais-valia de aprendizagem intensiva em diferentes áreas e tarefas organizacionais associadas à gestão empresarial. Estas atividades podem ser repartidas em três áreas principais: controlo de gestão, atividades de tesouraria e contabilidade e gestão de recursos humanos.

4.1 Controlo de gestão

Merchant e Van der Stede (2007) afirmam que a função vital do controlo de gestão é a de influenciar o comportamento das pessoas, dentro da organização, para o caminho desejável. Consideram ainda que o controlo de gestão inclui todos os métodos que os gestores utilizam para assegurar que o desempenho dos colaboradores é consistente com os objetivos e estratégias da empresa.

Na SCLL, no final de cada ano, são definidos o orçamento e os objetivos no que diz respeito à atividade operacional e comercial da empresa. Este procedimento tem como intuito, para além da quantificação do próprio planeamento da empresa, de motivar os colaboradores a alcançar metas estratégicas que influenciam de forma positiva o sucesso do negócio.

Neste sentido, na última semana de 2021, a gerência definiu as metas para o ano de 2022, começando pela escrita dos objetivos numa tabela, dividindo os mesmos tendo em consideração a equipa a que se destinam. No caso da equipa operacional, as metas a alcançar em 2022 são:

- Redução da produção de resíduos em, pelo menos, 10%, através do planeamento das medidas e quantidades de materiais a utilizar em cada obra;
- Diminuição de 30 dias no prazo de entrega de obra, quando este seja superior a 270 dias;
- Utilização de novos métodos de trabalho, automatizando a produção.

As metas a alcançar pela equipa de vendas em 2022 são:

- Aumentar o nível de faturação no armazém de vendas em pelo menos 5%, comparativamente ao ano de 2021;
- Captação de novos clientes, no mínimo 10;

- Aumentar em 5% o retorno sobre o investimento.

A SCLL, após estabelecer as metas para o ano seguinte, reúne, em primeiro lugar, com a sua equipa de produção e, posteriormente, com a equipa de vendas, com o intuito de comunicar os objetivos definidos.

Ao longo do ano 2022 é realizada periodicamente uma comparação do desempenho real com o padrão estabelecido (orçamento), por forma a inferir a prestação dos trabalhadores na concretização dos objetivos. No fim do ano civil realiza-se nova reunião com os colaboradores para apresentar os resultados obtidos, executar as devidas comparações entre anos e implementar ações corretivas, caso seja necessário.

4.2 Atividades de tesouraria e contabilidade

Para Couttolenc e Zucchi (1998), a tesouraria preocupa-se com a manutenção do equilíbrio entre a segurança/liquidez e a rentabilidade/remuneração dos fundos disponíveis, tratando-se, desta forma, de um instrumento fundamental para o bom funcionamento de qualquer entidade. Por outro lado, a contabilidade importa-se com a recolha, análise, registo e interpretação de tudo o que influencia a riqueza, ou seja, tem como principal objetivo a informação e o apoio à gestão de uma empresa (Borges *et al.*, 2010)

4.2.1 Lançamento de faturas

O lançamento de faturas permite à empresa que tenha, a todo o momento, no seu programa de gestão interno, as respetivas faturas à distância de um clique, melhorando, assim, o controlo interno e promovendo uma gestão mais eficaz.

Na SCLL, a documentação é recebida na sua maioria por correio e por email. A colaboradora da secção da contabilidade, em primeiro lugar, verifica a validade da fatura, i.e., se as mesmas são dirigidas à empresa e se o contribuinte está correto. Após esta verificação, efetua uma cópia do documento para que esta seja entregue ao responsável do armazém de vendas, para conferir a mercadoria na sua chegada.

O lançamento da fatura só tem lugar depois da mercadoria ter dado entrada no armazém e ter sido conferida. No entanto, é possível lançá-la sem que estes requisitos estejam preenchidos, nos casos em que a fatura é referente a um mês e a mercadoria só chega no mês seguinte, sendo necessário fechar a contabilidade desse período. Neste contexto, a fatura é registada no PRIMAVERA BSS, *software* de contabilidade e gestão

utilizado pela SCLL, num artigo de teste, para que posteriormente este artigo seja substituído pelos materiais realmente comprados.

Cumpridos os parâmetros anteriormente descritos, a introdução da fatura no programa PRIMAVERA inicia-se pela escolha do documento a ser lançado. Por exemplo, caso se trate de uma fatura de compras, seleciona-se o documento “VFA”. Caso seja uma fatura referente a despesas, seleciona-se o documento “VDA”. Para além destes dois tipos de documentos, existem mais quatro formas de classificar a documentação recebida, sendo estas: “VFI”, que se atribui a faturas intracomunitárias; “VFM”, utilizado quando a fatura se refere a imobilizado; “VNC”, no caso de notas de crédito; e ainda “VVD”, quando se trata de faturas a pronto.

Após a escolha do documento, preenche-se o campo do fornecedor (nome, morada e contribuinte), número da fatura e data. Em seguida introduz-se produto por produto através dos códigos já criados ou, se se tratar de artigos novos, gera-se um código correspondente a esses artigos.

No lançamento de documentos de compras é acrescido ao valor dos artigos os custos suportados com o transporte, que incluem transporte marítimo, transporte terrestre, seguros de viagem, serviço de empilhador e aluguer do contentor.

Para finalizar, é gerado um número interno, o qual é registado na fatura para que se possa proceder ao arquivo da documentação. A fatura original é guardada no dossiê “Faturas Originais de Fornecedores” para que no fim do mês seja retirada para enviar para a contabilidade (serviço externo prestado à empresa), sendo o duplicado arquivado no dossiê “Duplicados de Faturas de Fornecedores” que fica nas instalações da empresa para eventuais dúvidas.

Desta forma, após estes procedimentos, a fatura fica disponível na conta corrente do fornecedor para efetuar o seu pagamento. A operação relativa ao pagamento é realizada, posteriormente, pela gerente da empresa.

4.2.2 Reconciliação bancária

A reconciliação bancária é uma tarefa de gestão de contabilidade, uma vez que auxilia na identificação de adulterações e lapsos que possam surgir, tratando-se de um procedimento essencial que deve ser efetuado mensalmente.

Na SCLL, no fim de cada mês, a secção de contabilidade realiza a reconciliação bancária das oito contas bancárias existentes, duas referentes a depósitos à ordem, cinco relativas a empréstimos e outra ainda respeitante à conta corrente caucionada. Para tal,

utiliza os extratos bancários fornecidos pela gerente da empresa, os registos contabilísticos das contas de bancos extraídos diretamente do programa de gestão, e ainda o saldo conciliado do período anterior. Depois de possuir toda esta informação, são confrontados os valores de ambos os extratos, picando os valores comuns entre eles. Importa frisar que um débito contabilístico corresponde a um crédito bancário, ou seja, a uma entrada de dinheiro, e vice-versa.

Caso existam valores por picar, quer no extrato bancário, quer no extrato dos registos contabilísticos, é necessário averiguar a situação e esclarecer o seu fundamento. Isto é, se se trata de um desfasamento temporal entre o registo contabilístico e o movimento bancário ou de uma duplicação ou omissão de lançamentos. Após apurado o erro, deve-se proceder à sua regularização.

4.2.3 Controlo de inventários

Segundo o Decreto-Lei nº 98/2015, artigo 12.º, todas as empresas que adotam o Sistema de Normalização Contabilística, caso da SCLL, ficam obrigadas a implementar o sistema de inventário permanente na contabilização dos inventários. Este sistema de inventário possibilita conhecer a quantidade e o valor de inventários em armazém a qualquer momento e sem a necessidade de proceder à sua contagem física. As entidades abrangidas por esta Lei devem efetuar contagens físicas dos inventários com referência ao final do exercício, ou ao longo deste, de forma rotativa, pelo menos uma vez em cada exercício.

Para além desta obrigatoriedade, a SCLL faz um controlo mensal dos seus inventários para detetar eventuais erros e conseguir ter uma imagem realista e atualizada do seu inventário a cada mês. Portanto, todos os meses é efetuada uma análise aos artigos que apresentem stocks negativos, para que se possa perceber se é uma situação já conhecida, como por exemplo a faturação de artigos que ainda não chegaram ao armazém, ou se se trata de erro humano (p. ex. trocar o código do artigo por outro no lançamento de fatura). Esta análise inicia-se pela contagem física do artigo que, supostamente, apresenta stock negativo, pois existe a possibilidade de haver um erro na faturação do artigo ao cliente devido à troca dos números do código a que respeita o produto e, nesta situação, o artigo com quantidades negativas no programa apresenta stock físico. Após esta primeira abordagem é feita uma contagem aos produtos que se encontram localizados perto do artigo com quantidades erradas. Caso algum destes itens não esteja de acordo com o inventário, cruza-se as quantidades a mais e a menos, achando desta forma o erro. Isto é, se a quantidade a menos de um item é igual à quantidade a mais do item ao seu lado,

deduz-se que tenha sido esse o erro. São raras as vezes em que as quantidades dos produtos vizinhos estão certas, fazendo com que a resolução do stock a negativo não seja tão simples.

Após verificar de que erro se trata, é realizada uma entrada e saída de stocks no PRIMAVERA, devidamente justificada, por forma a que as contagens físicas fiquem de acordo com os registos contabilísticos.

Este é um controlo que raramente oferece respostas, mas que ajuda a fazer as perguntas certas.

4.2.4 Gestão de tesouraria

A gestão de tesouraria compreende todos os movimentos referentes ao pagamento a fornecedores, recebimento de clientes, pagamento das obrigações fiscais e processamento de salários. Note-se que todos os procedimentos relativos a pagamentos são executados única e exclusivamente pela gerente da empresa, salvo algum imprevisto.

A regularização dos pendentes dos fornecedores é um processo efetuado semanalmente. A cada semana é retirada uma listagem de pendentes do PRIMAVERA. Após obter a lista de todas as faturas por pagar é realizada uma análise às datas de vencimento das faturas de cada fornecedor. Liquidam-se as faturas cujo prazo vence num curto espaço de tempo (3 ou 4 dias) e as que, por algum motivo, já estão vencidas. De notar que os prazos de pagamento são contratualizados com os fornecedores e colocados na ficha dos mesmos, assim no lançamento da fatura este prazo é automaticamente preenchido. Os pagamentos são, na sua totalidade, executados por transferência bancária através de *homebanking*. Muito pontualmente pode existir algum contrato específico com o fornecedor sobre o meio de pagamento, por exemplo, pagamento por cheques pré-datados.

Importa ainda salientar que, como a empresa detém contas em dois bancos diferentes, os pagamentos são feitos, sempre que possível, de acordo com o banco do fornecedor, de forma a evitar o pagamento de taxas.

Depois de realizada a transferência bancária é impresso o respetivo comprovativo e realizada a nota de pagamento no programa de gestão interno, para que sejam eliminadas as faturas pagas da conta corrente do fornecedor. Estes dois documentos são anexados um ao outro, sendo que o originais são enviados no final de cada mês para a contabilidade e os duplicados arquivados no dossiê “Movimentos de Fornecedores”, que fica disponível na empresa.

No que diz respeito aos recebimentos de clientes do armazém de vendas, estes são, na sua generalidade, recebidos a pronto. Contudo existem casos onde o prazo de pagamento é alargado para 30 dias, exemplo disso são as entidades públicas e empresas privadas. Nestes casos, os recebimentos são auferidos por meio de transferência bancária. Quando recebidos, emite-se o recibo para enviar para o cliente.

Ainda sobre este tipo de recebimentos, duas vezes por mês retira-se uma listagem de pendentes para que seja analisado o tempo que as faturas se encontram por pagar, para que, na eventualidade de existirem faturas vencidas, proceder-se ao envio, quer por email, quer por correio, dos extratos de pendentes para os clientes em questão, de forma a alertá-los sobre as suas dívidas.

Relativamente aos recebimentos de clientes de obras, estes funcionam sempre da mesma forma: recebimento de 20% do valor da obra no ato de adjudicação e restantes recebimentos aquando da realização de atos de medição mensais, por norma recebidos por transferência bancária.

O pagamento das obrigações fiscais, contrariamente ao que acontece com o pagamento aos fornecedores, tem prazos específicos para serem feitos. Na hipótese de não serem efetuados estes pagamentos dentro do prazo estabelecido pela Lei, a empresa sujeita-se ao pagamento de coimas e juros.

No que concerne ao pagamento das contribuições à segurança social estes devem ser realizados do dia 10 até ao dia 20 do mês seguinte àquele a que as contribuições dizem respeito, tal como consta no artigo 43.º do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social. Em relação ao pagamento de impostos à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), os prazos variam consoante o imposto. No entanto, a AT disponibiliza a cada ano civil o calendário fiscal para o pagamento das obrigações fiscais. Os impostos que a empresa tem de pagar, segundo o calendário fiscal, devem ser pagos até ao dia 20 do mês.

Assim, três dias antes de terminar o prazo para o pagamento das obrigações fiscais, os serviços de contabilidade geram os documentos relativos aos impostos e enviam por email, para que se possa proceder ao pagamento dos mesmos. Este procedimento é efetuado na data limite e através do *homebanking* na área de pagamentos ao Estado e, no caso do Fundo de Compensação, na área de pagamento de serviços. Após isto, retira-se o documento comprovativo da transferência bancária e anexa-se ao documento do imposto, para que posteriormente este movimento seja lançado no programa de gestão interno,

sendo a primeira via enviada para a contabilidade e a segunda arquivada na pasta “Impostos”.

Quanto ao processamento de salários, este será abordado mais à frente no subcapítulo de gestão de recursos humanos.

4.3 Gestão de recursos humanos

De acordo com Storey, em 1995 (cit. por Gomes, 2017), a gestão de recursos humanos tem como objetivo alcançar uma vantagem competitiva por meio do desenvolvimento do capital humano, utilizando para tal um conjunto de métodos culturais, estruturais e pessoais.

4.3.1 Elaboração do mapa de férias do pessoal

A Constituição da República Portuguesa prevê no artigo 59.º, n.º 1 al. d), o direito ao repouso e aos lazeres, isto é, o direito ao descanso semanal e às férias periódicas pagas. O direito a férias, tal como está consagrado no Código do Trabalho (CT) no artigo 237.º, n.º 3, é um direito irrenunciável.

Assim, cabe à empresa elaborar um mapa de férias onde indica o início e o termo dos períodos de férias de cada colaborador e afixá-lo nos locais de trabalho até ao dia 15 de abril de cada ano, conforme é reconhecido no artigo 241.º, n.º 9 do CT. Note-se que este prazo foi prorrogado em 2020 como consequência da pandemia que gerou medidas excecionais e temporárias.

A marcação do período de férias é realizado por acordo entre o empregador e o trabalhador e deve seguir inúmeras regras, por forma a cumprir os parâmetros estabelecidos pela Lei.

Importa ainda saber que o direito a férias vence a 1 de janeiro de cada ano civil, de acordo com o artigo 237.º, n.º 1 do CT, e ainda que o período anual de férias tem uma duração mínima de 22 dias úteis, conforme o artigo 238.º, n.º 1 do mesmo código.

Na SCLL, o mapa de férias do pessoal é elaborado no início de cada ano civil. Começa-se por analisar a existência ou não de dias de férias não gozados, referentes ao ano transato, para que, de acordo com o trabalhador, estes dias sejam gozados no primeiro trimestre do ano seguinte, como previsto no artigo 240.º, n.º 2 do CT. São ainda analisadas as faltas do ano anterior de cada colaborador, uma vez que caso não tenham sido dadas faltas injustificadas, a empresa oferece um bónus de 3 dias aos funcionários que se prezaram pela assiduidade.

De seguida, a responsável pelo departamento operacional reúne com cada colaborador para anotar os períodos requeridos por cada um. Após conhecer todos os desejos dos trabalhadores, é necessário gerir os pedidos de férias para que se possa atender a estes na sua maioria. Nos períodos em que existe uma maior afluência de pedidos, numa primeira instância é rateado com cada colaborador a troca do período. Caso não seja possível, existe um histórico a que se recorre para entender a sequência dos funcionários que escolheram em primeiro lugar no ano anterior.

A marcação de férias dos funcionários da secção de obras apresenta uma particularidade, uma vez que a empresa encerra parcialmente, com acordo da totalidade dos colaboradores, para férias na época de Natal e passagem de ano, dado tratar-se de uma altura do ano em que as condições meteorológicas não são favoráveis ao bom funcionamento da atividade deste setor e, também, por ser uma altura festiva.

Por último, e depois de obter todas as informações necessárias, é criada uma tabela em EXCEL com o nome do trabalhador, quantidade de dias de férias a que tem direito, data do início e de termo das férias e um espaço para observações caso estas surjam.

4.3.2 Processamento salarial dos colaboradores

O processamento salarial dos colaboradores da SCLL é realizado pela empresa de contabilidade contratada para tal. Contudo, a área de recursos humanos da empresa tem um papel fundamental neste processo, uma vez que fornece toda a informação necessária para o correto processamento de vencimentos.

Desta forma, no primeiro dia útil de cada mês é realizado o controlo do ponto do mês anterior. Ou seja, é analisada a existência de faltas, férias, baixa médica, licença e horas extra de todos os colaboradores. Estas situações traduzem-se em alterações salariais, por isso é uma fase importante e que deve ser realizada com um cuidado extremo para que não existam erros graves.

Nesta fase é realizada uma tabela com o nome dos funcionários, o respetivo número, a quantidade de dias trabalhados e todas as observações necessárias para o processamento dos salários. Após ser finalizada, a tabela é enviada por e-mail para o departamento de recursos humanos da empresa de contabilidade, para que esta efetue os vencimentos.

Posteriormente, a contabilidade envia, novamente e por e-mail, os vencimentos já finalizados e prontos para seguir para lançamento. Porém, antes de dar seguimento ao pagamento dos vencimentos, estes são confirmados pela gerente, de forma a mitigar eventuais erros.

4.3.3 Definição do sistema de recompensas

Ao longo dos tempos, a gestão de recursos humanos deixou de considerar as pessoas como um fator de custo e passou a encará-las como um fator de investimento. Este investimento deve ser bem planeado em quantidade e qualidade, no qual a motivação é fundamental no alinhamento dos objetivos entre os colaboradores e a organização (Armstrong & Baron, 2002).

Desta forma, o objetivo principal da gestão de recursos humanos é atrair, motivar e reter as pessoas que a empresa necessita. Atingir este objetivo passa pela adequação do sistema de recompensas.

As recompensas estão diretamente associadas à obtenção dos objetivos e orçamentos definidos no início do ano. Assim: na possibilidade da equipa operacional reduzir a produção de resíduos em, pelo menos, 10%, esta receberá um incentivo monetário de 1% da redução deste custo; conseguir diminuir o tempo de conclusão de obra significa obter como gratificação uma semana de descanso por cada 30 dias em que o prazo de entrega de obra é reduzido; caso sejam capazes de automatizar a produção, através da utilização de novos métodos de trabalho, será dada a possibilidade de uma formação no Centro Qualifica do Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte, adicional à anual já realizada.

Na eventualidade da equipa de vendas: aumentar, pelo menos, 5% o nível de faturação, comparativamente ao ano de 2021, a recompensa trata-se de um prémio de produtividade em dinheiro na quantia de 0,5% do aumento; conseguir 10 novos clientes traduz-se na presença na Tektónica, a feira internacional de construção, com tudo pago; atingir um aumento de 5% do retorno sobre o investimento tem como consequência um dia de férias adicional.

Com tudo definido, tal como mencionado anteriormente, a empresa reúne com as respetivas equipas, por forma a dar a conhecer o plano de recompensas e assim incentivar e motivar os seus colaboradores a fazerem mais e melhor. A tabela realizada é afixada na sede da empresa para que todos conheçam as metas do ano.

4.3.3 Formação

A formação profissional define-se como um conjunto de processos que permitem ao indivíduo adquirir e desenvolver as capacidades necessárias à realização adequada da sua atividade (Borges-Andrade, 2006).

De acordo com o artigo 131.º do Código do Trabalho, as empresas têm o dever de formar os seus trabalhadores, tendo o trabalhador direito, em cada ano, a um mínimo de 40 horas de formação contínua, segundo o n.º 2 do mesmo artigo.

Na SCLL, a formação é vista como um meio de motivação dos colaboradores, uma vez que contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos. Anualmente, é definido pela gerência as áreas de formação e as alturas do ano em que estas se realizam.

No final de 2021 foi realizado um planeamento de formação para o ano de 2022, tendo em conta as formações anteriormente efetuadas e os colaboradores que usufruíram das mesmas.

Do planeamento de formação para 2022 consta uma formação intensiva (16 horas) em primeiros socorros, realizada pelos formadores pertencentes à Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Santa Cruz das Flores, com o principal objetivo de habilitar os formandos com conhecimentos teóricos e práticos que lhes permitam prestar assistência a sinistrados. Uma outra formação de 8 horas está igualmente prevista na área de higiene, segurança e saúde no trabalho, assegurada pelo técnico da empresa especialista nessa área, com a finalidade de dotar os trabalhadores de conhecimentos gerais que lhes permitam identificar, avaliar e controlar os riscos profissionais a que estão expostos, minimizando a possibilidade de ocorrência de acidentes de trabalho. Estas duas formações abrangem todos os colaboradores da empresa.

Do plano de formação também constam 20 horas de uma ação de formação destinada à colaboradora de escritório, sobre a utilização do *software* de gestão interno PRIMAVERA BSS, disponibilizada pela PRIMAVERA *Academy*. Esta formação tem como propósito o desenvolvimento de competências que conduzem à redução do tempo despendido na utilização do programa e se traduzem numa maior produtividade e rentabilidade.

No planeamento de formação estão ainda reservadas 4 horas para a formação em ferramentas elétricas, destinada aos três pedreiros em atividade na empresa, e administrada pelo técnico responsável pela venda desses instrumentos. Esta ação formativa tem como principal intuito aumentar a vida útil das ferramentas, prevenir danos patrimoniais e lesões e aumentar o nível de produtividade aquando da utilização deste tipo de equipamentos.

Após a definição do número de horas e tipos de formação, é realizada uma reunião com todos os colaboradores, apresentando o planeamento de formação para o ano corrente. Ao longo do ano, os trabalhadores a serem formados são notificados com uma antecedência de uma semana com as horas e dias da respetiva formação.

O capital humano de uma empresa é sem dúvida um fator importante para o sucesso de qualquer negócio, uma vez que este é capaz de conduzir as empresas a alcançar os seus objetivos. Uma das formas de desenvolver as capacidades do capital humano é investir em formação adequada. Para tal, é iminente que seja elaborado um planeamento de formação minucioso, para que a formação se torne, realmente, vantajosa e não uma perda de tempo e dinheiro. Em suma, neste capítulo foram descritas todas as atividades realizadas ao longo do estágio, sendo estas repartidas em três áreas principais: controlo de gestão, atividades de tesouraria e contabilidade, e gestão de recursos humanos.

Na área do controlo de gestão define-se os objetivos a alcançar no ano seguinte, para cada equipa de trabalho, estabelecendo períodos para se efetuarem reuniões, de modo a avaliar a prestação dos colaboradores.

Relativamente às atividades de tesouraria e contabilidade, o lançamento de faturas no programa de gestão interno, as reconciliações bancárias mensais das oito contas existentes, bem como o controlo dos inventários do armazém de vendas, foram as tarefas mais recorrentes no estágio. Ainda dentro desta área realizam-se as tarefas referentes ao pagamento de fornecedores e obrigações fiscais e ao tratamento dos recebimentos dos clientes.

No que diz respeito à área da gestão de recursos humanos, efetua-se, no início de cada ano civil, o mapa de férias do pessoal, com fundamento na legislação em vigor para o efeito. Para além disso, mensalmente, envia-se toda a documentação e informação útil para o processamento dos salários dos colaboradores e define-se o sistema de recompensas com base nas metas definidas anteriormente. Realiza-se também o planeamento de formação dos trabalhadores para o ano em curso.

Em suma, as práticas de controlo de gestão utilizadas na SCLL são uteis para direcionar o comportamento dos colaboradores para o caminho desejável, estabelecendo, para isso, os objetivos a alcançar para cada equipa de trabalho. Relativamente às atividades de tesouraria e gestão, o lançamento de faturas e as reconciliações bancárias são as atividades mais recorrentes no dia-a-dia da empresa e têm um carácter de extrema importância, uma vez que asseguram uma gestão mais eficiente e um melhor controlo interno. Por último, as atividades de gestão de recursos humanos, para além de exigirem

um maior conhecimento da legislação laboral, são complementares às práticas de controlo de gestão, na medida em que promovem, de igual forma, o alinhamento do comportamento dos funcionários com os objetivos da empresa.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

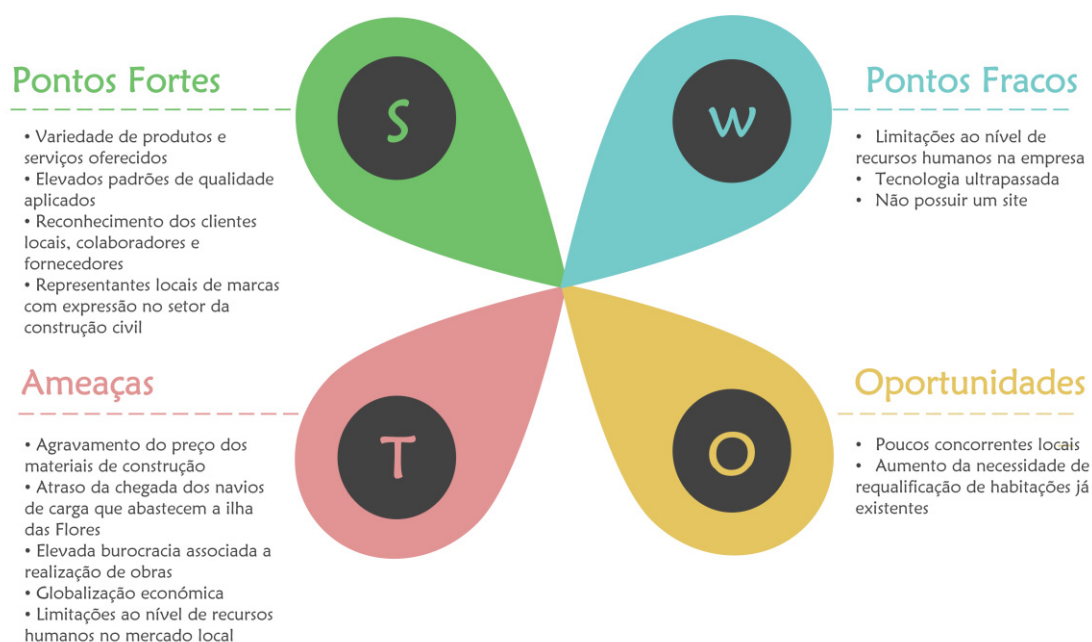
No presente capítulo realiza-se uma análise crítica à empresa onde foi realizado o estágio e às diversas atividades realizadas, bem como uma interligação entre os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado e as tarefas desenvolvidas.

5.1 Análise crítica à entidade

O estágio realizado na Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. proporcionou uma evolução muito positiva tanto a nível profissional como a nível pessoal, uma vez que permitiu um contacto com a realidade da área de formação académica e aliar a teoria à prática.

É de extrema importância avaliar, quer interna, quer externamente, os fatores que afetam o negócio de uma empresa. Para isso, realiza-se uma análise SWOT, evidenciada na Figura 2, que consiste em efetuar, com detalhe, uma análise interna aos pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*), bem como uma análise externa às oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) de uma empresa (Johnson *et al.*, 2008). A partir desta ferramenta, a entidade deve adotar medidas estratégicas para que os seus pontos fortes se possam tornar em oportunidades e para que os seus pontos fracos, que potenciam ameaças ou impedem o progresso, sejam superados.

Figura 2. Análise SWOT à SCLL



A análise SWOT realizada à SCLL está resumida na Figura 2. Nesta estão representados quer os pontos fortes quer os pontos fracos da empresa, bem como as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no ambiente de atuação da SCLL.

Através desta análise é possível concluir que as condições internas capazes de auxiliarem o desempenho da SCLL tratam-se, sobretudo, da existência de um grande leque de serviços e produtos oferecidos, o que facilita ao cliente encontrar a maioria do que deseja na SCLL; do facto da empresa prezar-se pela aplicação de elevados padrões de qualidade, padrões estes reconhecidos pela comunidade local, tendo em conta as obras de maior relevância realizadas pela empresa; do reconhecimento da seriedade e do bom serviço da empresa por parte dos clientes locais, colaboradores e fornecedores; e do facto da empresa representar, no mercado local, marcas com grande expressão no setor da construção civil, sendo estas a Sotinco, uma marca que se dedica à comercialização de tintas e vernizes decorativos, e a Refral, uma empresa que vende e produz portas automáticas e automatismos. Desta forma, a SCLL é a única empresa na ilha a comercializar os produtos destas marcas, obtendo desta forma uma vantagem competitiva.

Relativamente aos pontos fracos, na SCLL destaca-se a inexistência de mão-de-obra para fazer face à procura do setor de construção civil, situação que origina elevadas perdas no volume de negócios, como foi possível verificar no ano de 2020, acontecimento mencionado no Capítulo III. A empresa carece de investimento em tecnologia mais recente, condição que dificulta a atividade da empresa em vários aspetos. A utilização de tecnologia avançada na área da construção contribuiria para uma maior eficiência e rapidez no processo produtivo (obra) e conseqüentemente para o aumento da produtividade dos colaboradores. O facto da empresa não possuir um site faz com que a sua visibilidade seja inferior à dos concorrentes que já dispõem deste tipo de plataforma e ainda que a probabilidade da empresa ser encontrada por novos potenciais clientes diminua.

O agravamento dos preços dos materiais de construção civil constituiu uma ameaça para a SCLL, dado que esta situação encarece os custos de obra e os preços praticados no armazém de vendas, diminuindo, por consequência, a sua atratividade na hora de compra. Outro aspeto externo à empresa que pode impactar negativamente a sua atividade trata-se do atraso dos navios de carga que abastecem a ilha das Flores. Esta conjuntura traduz-se, na maioria das vezes, em atrasos tanto a nível de entregas de materiais do armazém como

na conclusão das obras em execução. A elevada burocracia associada à realização de obras constitui, também, uma ameaça à continuidade da atividade da empresa no setor da construção, na medida em que implica tempos de espera demasiado longos para obter toda a documentação necessária, licenças e autorizações e, ainda, pelo facto dos custos financeiros associados serem demasiado elevados. A globalização pode ser vista como uma ameaça para a SCLL, uma vez que os clientes, hoje em dia, têm acesso a uma panóplia de produtos comercializados por diversas empresas espalhadas por todo o Mundo, apenas através de um clique (compras online). Esta situação pode fazer com que a preferência dos clientes pela SCLL passe para segundo plano, dado que é mais cómodo fazer certas compras a partir de casa. Por fim, outro aspeto que se traduz numa ameaça para a SCLL são as limitações ao nível de recursos humanos no mercado local, isto porque a indisponibilidade de mão-de-obra no mercado condiciona muitas vezes a realização das obras, fazendo com que a empresa desperdice oportunidades de negócio.

Quanto às oportunidades, a empresa depreende que a baixa concorrência local é um fator favorável, uma vez que promove uma maior procura pelos serviços e produtos da própria empresa. Atualmente, tem-se verificado um aumento da necessidade de requalificação de habitações já existentes, o que se reflete numa oportunidade para a empresa, visto que é um mercado no qual a SCLL tem vários anos de experiência, podendo ser uma das primeiras escolhas por parte dos consumidores aquando de uma obra deste tipo.

No que diz respeito ao método de gestão adotado pela SCLL, gestão familiar, é possível concluir que este é um tipo de gestão que tem características muito próprias que confere inúmeras vantagens, quando utilizadas da melhor forma. Segundo Ussman (2004), “as empresas de propriedade e direção familiar parecem mais orientadas para a criação de valor enquanto de direção externa estão mais orientadas ao crescimento”. Esta é uma situação que promove relações de grande proximidade, baseada na segurança, com colaboradores e fornecedores, uma vez que associam os bons valores da família à instituição. Na minha opinião, o meio onde a SCLL está inserida valoriza empresas familiares, por se tratar de empresas associadas à empregabilidade e sustentabilidade da economia local, fazendo com que uma gestão deste tipo seja adequada e funcione, na maioria das vezes, bastante bem.

Outro aspeto relevante a ser analisado é o trespasse que a empresa efetuou, no fim de 2019, do negócio de snack-bar que possuía. De 2000 até 2019 a empresa SCLL albergava três tipos de negócio: construção civil; venda de materiais de construção; e venda de

bebidas e comidas. Nesse período, embora a contabilidade conseguisse dividir por centros de custo a maioria das despesas e receitas dos três negócios, existiam certas despesas em que esta divisão não era efetuada, como é o exemplo da liquidação dos impostos, onde a SCLL pagava os impostos de todas as atividades. Este tipo de situação fazia com que a visão dos negócios fosse turva, uma vez que uns encobriam os outros. Assim, a gerência da SCLL decidiu constituir uma nova empresa, vendendo tudo o que pertencia ao bar à nova empresa, DeLima, Lda., separando, desta forma, a atividade mais distinta. Apesar desta resolução originar um aumento de custos, isto é, todos os custos associados à criação da nova empresa, o pagamento de duas contabilidades e o pagamento de novos contratos de comunicações, trata-se de uma decisão que contribui para uma melhor gestão. Esta situação, no meu entender, foi importante para a vida da empresa, SCLL, visto que, em termos de controlo de gestão, o apuramento dos custos torna-se mais eficiente e transparente.

5.2 Análise crítica às atividades realizadas

Neste subcapítulo, desenvolve-se uma apreciação crítica às atividades desenvolvidas durante o estágio, designadamente às tarefas de controlo de gestão, tesouraria, contabilidade e gestão de recursos humanos.

5.2.1 Análise crítica às atividades de controlo de gestão

O processo de implementação do controlo de gestão na SCLL foi desenvolvido de uma forma natural, apoiado essencialmente pela experiência do dia-a-dia e do conhecimento do negócio. Esta introdução surge, em 2015, aquando da entrada da sócia Solange Lima na empresa, que, com as suas competências académicas, foi introduzindo práticas de controlo de gestão.

Embora exista, de facto, na empresa, alguns métodos que asseguram que o desempenho dos colaboradores é consistente e alinhado com os objetivos e estratégia da entidade, estes não são por si só suficientes para ter um bom controlo de gestão. Na minha opinião, a SCLL, no fim de cada exercício, deveria estimar, através de orçamentos, as receitas e as despesas para o ano civil seguinte, traduzindo-se esta situação num meio de transmissão, a toda a empresa, dos planos estratégicos definidos pela gestão, na oficialização das responsabilidades dos gestores, no fornecimento de metas para a avaliação do desempenho, e numa melhor coordenação das atividades da empresa para atingir os seus objetivos (Garrison, Noreen & Brewer, 2003). Para além disso, uma

orçamentação deste tipo é a melhor forma da empresa ter uma noção quantificada daquilo que deve ser a sua atividade para o período em análise, podendo antecipar as negociações com os vários parceiros, nomeadamente fornecedores e banca, garantindo assim a satisfação das suas necessidades para a atividade planeada.

5.2.2 Análise crítica às atividades de tesouraria e contabilidade

As atividades de tesouraria e contabilidade foram as tarefas executadas mais vezes, uma vez que se trata de atividades realizadas todos os dias.

O lançamento de faturas é uma das tarefas mais importantes, uma vez que trabalha com diversas áreas do negócio, isto é, tem impacto comercial e financeiro. Comercial, uma vez que é através deste procedimento que são inseridos os preços e quantidades dos produtos comercializados. Financeiro, dado que após se efetuar o lançamento da fatura, o valor desta fica na conta corrente do fornecedor aguardando o pagamento da mesma. É uma atividade que exige alguma concentração devido à infinidade de fornecedores, clientes e produtos que a SCLL compra e vende. O desenvolvimento desta função permitiu-me conhecer na prática o sistema de gestão PRIMAVERA BSS e desenvolver competências de utilização que, futuramente, me serão muito úteis.

A reconciliação bancária é uma ferramenta de controlo interno muito importante. Através desta é possível detetar, a tempo, eventuais erros de lançamentos e, ainda, evitar que sejam tomadas decisões com base em números distorcidos. Trata-se de uma tarefa realizada mensalmente e que requer, tal como o lançamento de faturas, um nível de atenção elevado, uma vez que há uma grande probabilidade de existir movimentos de igual valor que correspondem a transações diferentes. Na SCLL este procedimento ainda é efetuado de uma forma pouco informatizada, utilizando para o efeito apenas uma folha de Excel. Na minha opinião, a empresa deveria apostar numa formação intensiva no programa de gestão PRIMAVERA, uma vez que este oferece a possibilidade de efetuar esta reconciliação de forma automatizada (minimizando assim o risco humano/operacional), tendo apenas que ser carregado o ficheiro bancário do extrato.

Relativamente ao controlo de inventários, para mim, foi uma das tarefas mais entediantes que executei ao longo do estágio, por se tratar de uma atividade que requer um conhecimento mais aprofundado dos produtos comercializados, bem como dos seus códigos e famílias. Neste caso, a minha função passava por verificar a existência de stocks negativos, contabilizar os itens que se encontrassem nesta situação e tentar, em conjunto com os colegas do armazém, encontrar as soluções para as diferenças e registá-las no

programa de gestão através de entradas e saídas de stocks. Na minha opinião, este é um processo que deve ser realizado com maior frequência, para que as diferenças entre os stocks físicos e os stocks contabilísticos sejam minimizados, fazendo com que seja mais fácil a justificação destas.

As atividades relativas à gestão de tesouraria, nomeadamente o pagamento a fornecedores, recebimento de clientes e pagamento de obrigações fiscais, foram as tarefas com maior responsabilidade que assisti e, algumas vezes, realizei, com a supervisão da gerente da empresa. Esta área do estágio foi, sem dúvida, a mais cativante, por ter desenvolvido funções que, normalmente, são exercidas pela gerente da SCLL. A dimensão da empresa facilitou este processo, visto não existir um volume excessivo de transações. Julgo que todo o procedimento referente à contabilidade interna da empresa, i.e., lançamento de notas de pagamento e recebimentos de clientes, está de acordo e ajustado ao tamanho da empresa.

Quanto ao pagamento a fornecedores e obrigações fiscais, estes estão demasiado dependentes da gerente, o que pode originar falhas na sua execução, tais como duplicação de pagamentos, inexatidões nos valores dos mesmos, entre outras situações. Para isso, considero que a SCLL deveria ponderar adotar o princípio dos 4 olhos na realização destas atividades. Este princípio defende que, para que uma determinada atividade ou transação seja aprovada e efetivamente transacionada, esta deve ter a autorização por, pelo menos, duas pessoas (quatro olhos). Através deste método, a probabilidade de erro é reduzida, tornando o processo mais claro, transparente e descentralizado.

5.2.3 Análise crítica às atividades de gestão de recursos humanos

As atividades realizadas ao longo do estágio na área dos recursos humanos foram, no meu entender, muito importantes para adquirir competências, uma vez que me foi possível executar tarefas fundamentais aquando da gestão de recursos humanos numa empresa.

Ao nível da elaboração do mapa de férias do pessoal, esta é uma tarefa que exige um elevado conhecimento jurídico do Código do Trabalho, de modo a garantir que a marcação do período de férias se encontra dentro dos parâmetros estabelecidos por Lei. Para além disto, verifiquei que é necessário também possuir uma boa relação e coordenação com os colaboradores para que esta tarefa se torne menos difícil, no que diz respeito à gestão de pedidos dos períodos de férias de cada trabalhador.

Relativamente ao processamento salarial dos colaboradores, embora seja uma tarefa mensal pouco demorada, esta é indispensável para que não exista erros aquando da

elaboração dos recibos de vencimentos, por parte da empresa de contabilidade. Para executá-la é necessário ter um conhecimento aprofundado da situação de cada colaborador, isto é, se existem situações que alteram o vencimento dos trabalhadores no final de cada mês, como por exemplo: trabalhadores de baixa, faltas (se justificadas ou não), férias, entre outras situações.

O sistema de recompensas adotado pela SCLL surge numa tentativa de premiar os colaboradores, ao invés de proceder a aumentos salariais periódicos que seriam insustentáveis para a empresa a longo prazo. Desta forma, a SCLL consegue reforçar a motivação e produtividade dos funcionários e ainda alinhar os comportamentos dos mesmos com os objetivos organizacionais. A meu ver, a definição de um sistema baseado em remuneração por produtividade deve ter limites bem definidos, considerando o orçamento da empresa disponível, evitando situações de incumprimento. A gestão da empresa deveria ainda estabelecer pelo menos mais duas reuniões anuais com as equipas, para comunicar, de forma transparente e simples, a evolução da concretização dos objetivos definidos no início do ano, conseguindo assim manter e renovar a motivação dos colaboradores no atingimento das metas estabelecidas.

O planeamento da formação anual foi uma das tarefas mais interessantes de acompanhar, visto tratar-se de uma ferramenta crucial para o desenvolvimento profissional dos recursos humanos de uma empresa. A SCLL apostou não só em formação profissional contínua, mas também em formações em higiene e segurança no trabalho, importantes para a segurança dos colaboradores no seu local de trabalho. Num mundo em constante mudança, onde as empresas enfrentam cada vez mais desafios, formar pessoas é sinónimo de aumento da capacidade competitiva, sendo, portanto, uma das prioridades da empresa.

5.3 Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado

No decorrer do estágio, os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura em Gestão e do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, configuraram-se essenciais para realizar as tarefas com o maior profissionalismo possível e para analisar e entender o funcionamento da empresa como um todo.

A unidade curricular de Gestão Estratégica, administrada no mestrado, forneceu conceitos como visão, missão e diagnóstico estratégico, muito úteis no desenvolvimento do capítulo da caracterização da empresa. Estes conteúdos foram lecionados nos capítulos de conceitos fundamentais e análise da empresa, que permitiram efetuar de forma mais eficiente a análise aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças à empresa.

As unidades curriculares de Contabilidade I e II, abordadas na licenciatura, foram a base para a realização das atividades de tesouraria e contabilidade, uma vez que, através destas, adquiri conhecimentos essenciais sobre os documentos de suporte às operações contabilísticas, bem como os requisitos impostos à emissão destes documentos.

Os conhecimentos obtidos na unidade curricular de Auditoria referentes aos procedimentos de controlo interno foram relevantes para o desenvolvimento das atividades de tesouraria e contabilidade, nomeadamente, para a realização das reconciliações bancárias e do controlo de inventários.

A unidade curricular de Introdução ao Direito introduziu na licenciatura as noções jurídicas fundamentais para uma boa compreensão e interpretação da Lei, que mais tarde no mestrado foram consolidadas e direcionadas para a vertente laboral na unidade curricular de Legislação Laboral. Ambas foram necessárias para realizar as tarefas de gestão de recursos humanos que implicaram o conhecimento e utilização do Código do Trabalho.

Outra unidade curricular importante para a realização das atividades de gestão de recursos humanos, nomeadamente, nas tarefas referentes ao planeamento de formação anual e sistema de recompensas foi a unidade curricular de Recursos Humanos, lecionada na licenciatura. Através dos capítulos sobre formação e desenvolvimento de competências e sistemas de recompensas adquiri conhecimentos teóricos relativos às etapas que se devem efetuar aquando de um processo de formação e a importância que um sistema de recompensas tem numa organização.

Ainda no que diz respeito às atividades de gestão de recursos humanos, a unidade curricular de Comportamento Organizacional, lecionada no mestrado, demonstrou-se essencial para entender a influência que os diferentes tipos de comportamento têm no funcionamento das empresas, a melhor forma de gestão das emoções pessoais e compreensão das restantes e ainda como os diferentes tipos de programas de remuneração variável podem aumentar a motivação dos funcionários, matérias estas abordadas nos capítulos de Introdução ao Comportamento Organizacional, Fundamentos do comportamento individual e grupal nas organizações, Motivação e Comunicação.

Da análise crítica ao estágio, conclui-se que a Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. é uma empresa com elevado reconhecimento local a nível dos padrões de qualidade aplicados nos seus serviços, como também a nível da seriedade que a distingue dos demais concorrentes.

Esta experiência profissional foi muito enriquecedora para o meu desenvolvimento profissional, dado que permitiu um contacto com as várias áreas de gestão de um negócio, fazendo assim uma ponte entre a teoria da formação académica e a prática da realização do estágio.

Ao longo do estágio foram executadas tarefas relativamente complexas que implicaram um maior conhecimento dos procedimentos internos da empresa e de vários conteúdos abordados durante a licenciatura e o mestrado.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

O presente trabalho consiste num relatório de estágio desenvolvido com o intuito de obter o grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, pela Universidade dos Açores. O estágio na área da gestão e finanças realizou-se na empresa privada Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda., tendo início no dia 1 de outubro de 2021 e término no dia 30 de junho de 2022.

Esta experiência profissional possibilitou o desenvolvimento de competências a nível profissional e pessoal, sendo, por isso, uma mais-valia de aprendizagem intensiva em diferentes áreas e tarefas organizacionais. Para além disso, permitiu também a consolidação e aplicação prática dos conteúdos obtidos ao longo da licenciatura e do mestrado. Pelo facto da SCLL se tratar de uma pequena empresa, foi dada a oportunidade única de estagiar nas várias áreas de gestão de um negócio, o que me proporcionou uma visão abrangente sobre a forma como uma empresa é gerida.

Da caracterização da Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda. depreende-se que esta é uma empresa familiar do setor da construção civil e que tem como principal atividade o comércio a retalho de materiais de construção. Para além disso, executa empreitadas de obras públicas e de obras particulares. O seu principal objetivo, a longo prazo, é ser uma referência de qualidade no sector da construção civil a nível local, através da satisfação e reconhecimento dos seus clientes, situação que se tem vindo a verificar ao longo dos quase 30 anos de atividade, consolidando, assim, a sua posição no mercado local.

Relativamente às atividades desenvolvidas no estágio, estas dividem-se em três áreas principais: controlo de gestão, atividades de tesouraria e contabilidade, e gestão de recursos humanos. Constatou-se que as práticas de controlo de gestão direcionam o comportamento dos trabalhadores para o caminho desejável, definindo os objetivos a alcançar para cada equipa de trabalho. No que respeita às atividades de tesouraria e contabilidade, o lançamento de faturas permite um controlo interno e uma gestão mais eficiente, visto ser fundamental para um acesso rápido e eficaz à informação. As reconciliações bancárias permitem a identificação de eventuais erros, assegurando, assim, que os registos são fidedignos. O controlo de inventários tem como finalidade detetar possíveis inexactidões nos inventários e corrigi-las de forma que a empresa consiga obter uma imagem realista e atualizada dos seus stocks a cada mês. Em relação às atividades de gestão de recursos humanos, estas permitiram entender o funcionamento deste

departamento e a importância dele para o alinhamento do comportamento dos colaboradores e os objetivos da empresa.

Da análise crítica conclui-se que ao nível do controlo de gestão, a SCLL deveria utilizar orçamentos para estimar as receitas e as despesas para o ano civil seguinte, de modo que exista uma melhor coordenação entre as atividades da empresa e os seus objetivos estratégicos. Relativamente às atividades de tesouraria e contabilidade, pelo facto de serem realizadas na sua maioria através do *software* de gestão interno, permitiram um desenvolvimento das capacidades de utilização deste tipo de programas, sendo uma mais-valia profissional futuramente. As tarefas realizadas no âmbito da gestão de recursos humanos exigiram um elevado conhecimento jurídico do Código do Trabalho e toda a legislação complementar. No decorrer do estágio foram efetuadas funções relativamente complexas que implicaram um maior conhecimento dos procedimentos internos da empresa e de vários conteúdos abordados durante a licenciatura e o mestrado.

Em suma, a elaboração deste relatório revelou-se numa experiência muito enriquecedora, na medida em que permitiu um contacto com as várias áreas de gestão de uma empresa, culminando na aquisição de novas competências que complementaram a minha formação académica, através do contacto direto com o mundo empresarial.

REFERÊNCIAS

- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance. Developing Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (4^a ed.). London: Kogan Page.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares. (2019). RHmagazine: Empresas Familiares representam quase 80% do tecido empresarial português. <https://empresasfamiliares.pt/rhmagazine/>
- Basly, S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale: apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. ResearchGate.net. https://www.researchgate.net/publication/274005992_L'internationalisation_de_la_PME_familiale_une_analyse_fondee_sur_l'apprentissage_organisationnel_et_le_developpement_de_la_connaissance.
- Batista, F., & Virtuoso, T. (2016). O Financiamento das PME: Alternativas ao Crédito Bancário. *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*, 2, 35-50. <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/boletim-mensal-de-economia-portuguesa/2016/2/225-bmep-n-02-2016/file>
- Berger, A., & Udell, G.F. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22, 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Berger, A.N., & Udell, G.F. (2002). Small business credit availability and relationship lending: the importance of bank organisational structure. *The Economic Journal*, 112, F32-F53. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00682>
- Blach, J., Wieczorek-Kosmala, M., Gorczyńska, M., & Dós, A. (2014). Innovations in Liquidity Management - The potential of Corporate Treasury. *Journal of Economics & Management*, 18, 209–224.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Rodrigues, R. (2010). *Elementos de Contabilidade Geral* (25^a ed.). Áreas Editora. Lisboa.

- Borges-Andrade, J., Abbad, G. S., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Artmed.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Código do Trabalho (CT), Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, alterada pela Lei n.º 93/2019, de 4 de setembro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Constituição da República Portuguesa. (1976). Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>
- Couttolenc, B.F., & Zucchi, P. (1998). *Gestão de Recursos Financeiros*. Fundação Petrópolis.
- Davies, K. (2001). Managing professional intellect: A review of the approach developed by Quinn, Anderson, and Finkelstein, 1996. [Working Paper, The Open Polytechnic of New Zealand]. The Open Polytechnic of New Zealand. https://repository.openpolytechnic.ac.nz/bitstream/handle/11072/153/Davies_2001%20-%20Working%20Papers%20-%20res_wp101daviesk.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Deadrick, D.L., & Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
- Decreto-Lei n.º 98/2015. Diário da República n.º 106/2015, Série I de 2015-06-02, páginas 3470 – 3493. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/98-2015-67356342>
- Deshpande, S., & Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Dias, D.A., & Pinheiro, R.W. (2019). Gestão do Relacionamento com Fornecedores: um estudo de caso sobre a percepção do comprador na Paper Fácil Papelaria e Presentes. Encontro de Pesquisa & Extensão (EnPE). <http://enpe.ptc.iftm.edu.br/index.php/enpe/article/view/99/9>
- Dias, M. (2013). A rentabilidade das indústrias nacionais de cortiça: na ótica da gestão de tesouraria [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

- Direção-Geral da Segurança Social. (2022). Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social – Redação em vigor. Direção-Geral da Segurança Social.
https://www.seg-social.pt/documents/10152/15009350/C%C3%B3digo_Contributivo/1e56fad5-0e2a-42c2-b94c-194c4aa64f74
- Fernandes, N.M.T. (2012). A Gestão Estratégica nas PME – O Caso da Empresa Lambda [Projeto de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Iscte.
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5368/1/vfinal_ge_nf.pdf
- FFMS (2022). Retrieved from PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927-246759>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gallo, M.A., & Sevilhano, V. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Garrison, R., Noree, E., & Brewer, P. (2003). *Managerial Accounting*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Golhar, D., & Deshpande, S. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 30-38.
- Gomes, T. (2017). A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.
<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10956>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435.
- Henrique, D.A., & Silva, T.M.C.F. (2017). Gestão do Capital de Giro: uma análise focada nas micro e pequenas empresas comerciais de São Luis. *Revista Onis Ciência*, 17, 22-42.
<https://revistaonisciencia.com/wp-content/uploads/2020/06/artigo-02-Danilo-Assen-Henrique.pdf>

- Henriques, J.P., & Brás, F.A. (2013). Caracterização do Relacionamento Bancário num Contexto de Normas Contabilísticas Internacionais para Pequenas e Médias Empresas: O Caso de Portugal. *Plataforma de Revistas em Open Access da Universidade de Aveiro*, 5(4), 1-19.
<https://proa.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/6238/4603>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2020). *Contas Nacionais Trimestrais*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQ_UESdest_boui=414810742&DESTAQUESmodo=2
- Johnson, G, Kevan, S., & Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and cases* (8ª ed.). Prentice Hall.
- Jonck, I.D.N. (2020). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas [Dissertação de mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho.
<http://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/69980/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Inglity%20Defreyn%20Nascimento%20Jonck.pdf>
- Jordan, H., Neves, J.C.D., & Rodrigues, J.A. (2015). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10ª ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Khan, S. H., Cheema, F., Syed, N.A., & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *The Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(3), 78-93.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. Engewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, 44, 370–380.
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2014.09.008>
- Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 3/2014 de 28 de janeiro. (2009). Diário da República n.º 176/2009, Série I de 2009-09-10, páginas 6167 – 6192.
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/102-2009-490009>
- Libório, M. (2015). Indicadores de liquidez – Sabe como os especialistas analisam a sua empresa? *Jornal Online Oeste*, 113, 8-12.

- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2007) *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., & Petty, J.W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Lopes da Costa, R., & António, N. (2015). *Os Modelos de Gestão Global e os Meios e Técnicas de Fazer o Controlo de Gestão nas PME's*. Coimbra: Actual Editora.
- Luzio, R.F.T. (2015). Os determinantes do financiamento bancário às PME portuguesas [Tese de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81401/2/37149.pdf>
- Martins, J.C. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Temas de Economia.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2ª ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Merchant, K.A., & Van Der Stede, W.A. (2012). *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives* (3ª ed.) Harlow: FT Prentice Hall.
- Minas, P.S.D. (2017). Análise da Concorrência. [Relatório de estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório Digital da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/81804/1/RELAT%C3%93RIO.pdf>
- Mortal, A. (2006). Compreender e controlar o cash flow operacional nas pequenas e micro empresas. *Revista TOC* dezembro de 2006, 51-59.
- Mota, A., Barroso, C., Nunes, J., & Ferreira, M. (2006). *Finanças Empresariais – Teoria e Prática* (2ª ed.). Lisboa: Publisher Team.
- Nabais, C., & Nabais, F. (2011). *Prática Financeira II – Gestão Financeira* (4ª ed.). Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Nunes, C. (2001). *Construção: O Desafio da especialização*. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia. <https://www.gee.gov.pt/en/docs/estudos-e-seminarios/historico/documentos-de-trabalho/5228-construcao-o-desafio-da-especializacao/file>

- Oliveira, V.J. (2018). O Confirming como fonte de financiamento da atividade comercial – O caso de aplicação numa empresa do ramo têxtil [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20869/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Vitor%20Oliveira.pdf>
- Padial, A. D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR. HH. en la Pymes*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Parreirão, L. (2019). *Empresas Familiares. Da Governance à Responsabilidade Social* (1ª ed.). Editora Guerra e Paz.
- Pereira, C.A.A. (2014). PME e Competitividade, em contexto de crise: Um estudo comparativo [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9438/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_C%C3%A1tia%20Pereira.pdf
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Popa, A.E., & Ciobanu, R. (2014). The Financial factors that Influence the Profitability of SMEs. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(4), 177-185. <http://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i4/1117>
- Recomendação 2003/361/CE de 6 de maio de 2003, Artigo 2º. (2003). Comissão Europeia. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj?locale=pt>
- Regateiro, C.S. (2019). *Gestão nas Empresas Familiares* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30444/1/Catarina%20de%20Sousa%20Regateiro.pdf>

- Rolo, S.G. (2020). *Gestão de Tesouraria no Curto Prazo – Análise das Fontes de Financiamento nas PME* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34105/1/Gest%C3%A3o%20de%20Tesouraria%20no%20Curto%20Prazo.pdf>
- Šarkanova, B. (2015). Current trends and the evolving role of corporate treasury management. ResearchGate.net. https://www.researchgate.net/publication/317913090_Current_trends_and_the_evolving_role_of_corporate_treasury_management [Sucasne trendy a rozvijajuc a sa uloha podnikoveho treasury manazmentu](https://www.researchgate.net/publication/317913090_Current_trends_and_the_evolving_role_of_corporate_treasury_management)
- Scott, C.D., Jaffe, D.T., & Tobe, G. R. (1998). *Visão, Valores e Missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Silva, V.F., Lozada, G., Villani, P.M., Ferreira, A.G., & Xarão, J.C. (2019). *Gestão de empresa familiar* (1ª ed.). São Paulo: Grupo A Educação.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.ª ed.). Verlag Dashofer.
- Ussman, A. (2004) *Empresas Familiares*. Edições Silabo, Lisboa.
- Veloso, A., & Keating, J. (2008). Gestão de recursos humanos em PME de elevada tecnologia. *PSICOLOGIA*, 22(1),35–58. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v22i1.337>

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



2022

RE

Práticas de gestão de uma Pequena e Média Empresa (PME) do setor da construção civil: O caso da Sociedade de Construções Lucino Lima, Lda.
Mariana Coelho de Lima