



**Análise da aplicação do ERP na gestão da
António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.**

Versão Final Após Defesa

Inês Gomes Nunes

Relatório de Estágio para obtenção do Grau Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Gonçalves Pinheiro

Agosto 2022

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram presentes. O apoio, compreensão e determinação em me darem a melhor formação foram indispensáveis para chegar até aqui.

Agradecimentos

Antes de mais agradeço à Administração e toda a equipa da António Ascensão Coelho & Filhos, S.A. por me terem proporcionado a oportunidade de realizar o estágio na empresa.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Paulo Pinheiro, pelo apoio e orientação disponibilizados na realização deste trabalho.

À minha família e amigos que sempre me apoiaram e me encorajaram a continuar.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta etapa, o meu sincero agradecimento.

Resumo

O presente relatório retrata a experiência obtida no decorrer do estágio curricular, desenvolvido ao longo do 2º ano do Mestrado em Gestão na Universidade da Beira Interior.

O principal objetivo deste relatório é a exposição das atividades desenvolvidas no departamento administrativo e financeiro da empresa António Ascensão Coelho & Filhos, S.A., com recurso a um Sistema ERP.

Para além da descrição das atividades realizadas durante o estágio é também realizado um enquadramento teórico sobre a temática com o objetivo de compreender e estabelecer uma relação teórico-prática da aplicação dos Sistemas ERP em contexto empresarial. Elementos como a relação que a Gestão de Informação e os Sistemas de Informação possuem na aplicação dos Sistemas ERP são estudados, destacando o papel das Tecnologias de Informação neste processo.

Concluiu-se que a correta aplicação de um Sistema ERP permite uma obtenção de informação mais rápida e organizada e um maior grau de fiabilidade para os utilizadores, apesar de a sua implementação estar restrita ao departamento administrativo e financeiro da empresa, o que causa alguns entraves na circulação da informação.

Palavras – Chave: Gestão de Informação, Sistemas de Informação, Tecnologias de Informação, Sistemas ERP

Abstract

This report portrays the experience obtained during the curricular internship, developed during the 2nd year of the Master's degree in Management at the University of Beira Interior.

The main objective of this report is the exposure of the activities developed in the administrative and financial department of the company António Ascensão Coelho & Filhos, S.A., using an ERP System.

In addition to the description of the activities carried out during the internship, a theoretical framework on the theme is also carried out with the objective of understanding and establishing a theoretical-practical relationship of the application of ERP Systems in a business context. Elements such as the relationship that Information Management and Information Systems have in the application of ERP Systems are studied, highlighting the role of Information Technologies in this process.

It was concluded that the correct application of an ERP System allows a faster and more organized information and a greater degree of reliability for users, although its implementation is restricted to the administrative and financial department of the company, which causes some obstacles in the information's flow.

Keywords: Information Management, Information Systems, Information Technologies, ERP Systems

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
<i>Abstract</i>	vii
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Anexos	xv
Lista de Acrónimos.....	xvii
Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Apresentação da Entidade Acolhedora.....	3
2.1. Organização e Funcionamento	3
2.2. Política de Qualidade	7
2.3. Missão, Visão e Valores	9
2.4. <i>Software</i> de Gestão Utilizado	10
Capítulo III - Enquadramento Teórico.....	12
3.1. Gestão de Informação nas Organizações.....	12
3.1.1.Evolução da Informação nas Organizações	17
3.2. Importância dos Sistemas de Informação na Gestão de Informação.....	18
3.2.1.Vantagens dos Sistemas de Informação	23
3.3. Enterprise Resource Planning - ERP	24
3.4. Redes de Partilha de Informação Empresarial.....	27
Capítulo IV - Estágio Curricular	29
4.1. Atividades Desenvolvidas no Estágio	29
4.1.1.Arquivo de Informação.....	30
4.1.2.Gestão e Controlo de Informação com recurso ao SAGE100C.....	32
4.1.2.1.Módulo de Gestão.....	34
4.1.2.2.Módulo de Contabilidade.....	39
4.1.2.3.Módulo de Recursos Humanos	41
4.2. Utilização de um Sistema ERP na empresa	44
4.2.1. Principais Vantagens	45
4.2.2.Principais Obstáculos	45
4.3. Comparação entre Microsoft Excel e Sistemas ERP	46
Capítulo V - Discussão	47

Análise da aplicação do ERP na gestão da António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.

5.1. Adequação do Sistema ERP ao funcionamento da empresa	47
5.2. Integração dos módulos utilizados.....	48
5.3. Rentabilização dos recursos.....	49
Capítulo VI - Considerações Finais.....	51
Bibliografia.....	54
ANEXOS	59

Lista de Figuras

Figura 1. Logotipo da Empresa AACF	3
Figura 2. Organograma da AACF.	7
Figura 3. Logotipo SAGE100c.	11
Figura 4. Processo de Transferência de Conhecimento nas Organizações.	14
Figura 5. Pirâmide Hierárquica Organizacional.	16
Figura 6. Relacionamento Ser Humano, Tecnologia, Gestão de Atividades.....	19
Figura 7. Representação de SI de Ciclo Aberto (<i>Open-Loop Systems</i>).	21
Figura 8. Representação de SI de Ciclo Fechado (<i>Close Loop Systems</i>).	22
Figura 9. Estrutura de um Sistema ERP.	26
Figura 10. Modelo de carimbo utilizado no registo de faturas e notas de crédito.	36
Figura 11. Modelo de Registo de Assiduidade utilizado na Empresa.	42
Figura 12. Modelo de Folha de Ponto Mensal e Respetivo Mapa de Horas.	43
Figura 13. Base de Dados referente a fornecedor.	44

Lista de Tabelas

Tabela 1. Classificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional.....	4
Tabela 2. Caracterização da Empresa AACF.	6
Tabela 3. Elementos a considerar na implementação de um SI.	20
Tabela 4. Arquivo Documental 2020 AACF.	31
Tabela 5. Análise dos elementos integrativos de um SI em relação ao adotado na AACF.	33
Tabela 6. Organização dos Diários na Contabilidade.....	40

Lista de Anexos

Anexo 1. Alvará de Construção AACF.....	60
Anexo 2. Política de Qualidade AACF.	61
Anexo 3. Certificação NP EN ISO 9001:2008.....	62
Anexo 4. Sistema de Normalização Contabilístico.....	66

Lista de Acrónimos

AACF - António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.

AECOPS – Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços

CRM – Customer Relationship Management

DRP – Distribution Requirements Planning

ERP – Enterprise Resource Planning

MRP – Material Requirements Planning

PME – Pequena e Média Empresa

SAM – Serviço de Assistência e Manutenção

SCM – Supply Chain Management

SD – Serviços Diversos

SI – Sistemas de Informação

SNC – Sistema de Normalização Contabilístico

TI – Tecnologias de Informação

UBI – Universidade da Beira Interior

Capítulo I - Introdução

O presente trabalho tem por base a redação de um Relatório Final de Estágio a ser apresentado no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão, facultado pela Universidade da Beira Interior (UBI). Este estágio de cariz curricular foi desenvolvido na empresa António Ascensão Coelho & Filhos S.A., doravante denominada AACF, no período de 15 de Julho de 2021 e 15 de Outubro de 2021.

A opção pela empresa AACF para realização do estágio teve como principal motivação a perceção das práticas de Gestão de Informação aquando utilização de um *Entreprise Resource Planning* (ERP) numa Pequena e Média Empresa (PME). Em Portugal e segundo dados divulgados pela PORDATA (2020), as PMEs constituem cerca de 99,9% do total das empresas presentes em Portugal, representando uma forte contribuição para a economia. Contudo, ao nível da literatura, ainda existem algumas lacunas sobre a utilidade que os ERP representam na Gestão de Informação em empresas desta tipologia, tornando-se deste modo importante a exploração e compreensão desta temática.

De acordo com Detlor (2010), a utilidade que a informação acarreta encontra-se dependente da forma como é organizada e tratada, ao permitir uma melhor acessibilidade. Esta usabilidade informativa possui uma estreita relação com a sua gestão, uma vez que atualmente é notória uma necessidade constante na obtenção de respostas rápidas e claras que acompanhem o processo de tomada de decisão das empresas. Cada vez mais o sucesso de uma empresa encontra-se relacionada não só com a forma como esta procede à utilização da informação no seu quotidiano, como também com a sua capacidade em armazená-la e recuperá-la.

Na visão de Rodionov & Tsvetkova (2015), a Gestão de Informação é uma mais-valia na aplicação dos princípios gerais da Gestão. Sendo que estes princípios passam pela gestão de toda a atividade organizacional e dos seus recursos, assim como na sua aplicação informativa, ou seja em todo o processo de obtenção, planeamento, verificação, divulgação e utilização dessa mesma informação. Pelo que segundo a perspetiva deste autor, é notória a relação de proximidade que se estabelece com todo o funcionamento da organização ao ser apresentada a necessidade de disponibilização eficaz e eficiente da informação devidamente organizada como forma de auxiliar o seu utilizador.

Por sua vez as Tecnologias de Informação (TI) assumem um papel fulcral na maioria dos processos atuais das organizações. A implementação de Sistemas de Informação (SI) de carácter tecnológico, como os ERP, permite às organizações ampliar a sua capacidade de integrar dados ligados às vendas, produção ou contabilidade entre os

diversos departamentos que compõem a esfera organizacional. Através da sua implementação adequada, o controlo organizacional é realizado de uma forma mais eficiente, contribuindo para uma melhoria das relações estabelecidas na organização ao nível interno (colaboradores) e ao nível externo (clientes e fornecedores) (Balslev *et al.*, 2021).

Com base nas atividades desenvolvidas durante o período de calendarização do estágio, o presente relatório tem como objetivo central a exploração dos conceitos associados à temática em estudo, relacionando-os com as especificidades da empresa em causa, para que através deste relatório seja perceptível, de forma geral, as implicações associadas aquando a adoção de práticas de Gestão de Informação com recurso aos Sistemas ERP por empresas desta tipologia.

Ao nível da metodologia utilizada no decorrer do estágio para a realização do presente relatório, foi sobretudo empregue o método de observação e análise de documentos numa primeira instância de modo a estabelecer contato com a informação gerada na empresa. Posteriormente foram executadas um conjunto de tarefas que permitiram um conhecimento prático mais realista sobre a aplicação de um Sistema ERP em contexto empresarial.

Deste modo, este primeiro capítulo caracterizou-se por apresentar uma breve introdução aos tópicos que irão ser abordados com maior detalhe ao longo do relatório, expondo os principais objetivos e metodologia utilizada de forma a obter uma maior perceção sobre a temática. No segundo capítulo será exposta uma apresentação da entidade acolhedora. Por sua vez no terceiro capítulo do relatório é realizado um enquadramento teórico onde será reunida a visão de um conjunto de autores sobre a temática. No quarto capítulo serão apresentadas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio nas quais foi estabelecido contato com um Sistema ERP. O quinto capítulo caracteriza-se por uma breve discussão onde será relacionado a visão de alguns autores expostos no enquadramento teórico com as tarefas realizadas durante o estágio. Por fim no sexto capítulo, o relatório é concluído com uma sucinta reflexão do conhecimento teórico e prático adquirido e da sua relevância tanto para a entidade acolhedora como para a formação no Mestrado em Gestão.

Capítulo II - Apresentação da Entidade Acolhedora

2.1. Organização e Funcionamento

A AACF foi fundada em 21 de Janeiro de 1975, por António Ascensão Coelho, com a denominação social António Ascensão Coelho & Filhos, Lda., detendo um capital social de 200.000,00€. Em 4 de Outubro de 1981, a empresa obtém o seu alvará de construção.

Posteriormente, em 27 de Junho de 1990, a empresa reveste-se sob a forma de Sociedade Anónima, passando a adotar a denominação social de António Ascensão Coelho & Filhos S.A.. Com duas áreas de atuação, nomeadamente as obras públicas ou privadas, esta empresa, procura proporcionar aos seus clientes uma atuação especializada na Construção, Reabilitação e Conservação de Edifícios, Vias de Comunicação (Obras de Urbanização e Outras Infraestruturas), Instalações Elétricas, Remodelação de Agências Bancárias, Seguradoras e Estabelecimentos Comerciais. Na figura 1 é possível observar o logotipo da empresa.



Figura 1. Logotipo da Empresa AACF

Fonte: Apresentação Oficial da Empresa.

Com mais de quarenta anos de atuação no mercado, esta empresa, distingue-se como uma entidade madura. Esta designação teve por base a análise do modelo de Ciclo de Vida Organizacional estudado por Miller & Friesen (1984). Elementos mutantes como a estratégia de gestão utilizada pela organização, a sua estrutura, o estilo de tomada de decisão e outros fatores que diferem em prol da situação ou do contexto inserido permitem efetuar a classificação da organização no seu Ciclo de Vida. Para os autores deste modelo o Ciclo de Vida de uma empresa encontra-se dividido em cinco fases,

nomeadamente o Fase (1): Nascimento, Fase (2): Crescimento, Fase (3): Maturidade, Fase (4): Renascimento, Fase (5): Declínio (Tabela 1). Na Fase da Maturidade, na qual se insere a AACF, as empresas são caracterizadas pela posse de estabilidade e eficiência na conquista das suas metas, apesar do nível de inovação ser reduzido, possuem uma estrutura burocrática estabelecida (Correia *et al.*, 2014).

Tabela 1. Classificação das Fases do Ciclo de Vida Organizacional.

Fases	Crítérios
Nascimento	<ul style="list-style-type: none">• Inferior a 10 anos de idade• Estrutura informal• Dominada pelo proprietário-gerente
Crescimento	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento de vendas superior a 15%• Estrutura funcionalmente organizada (Fase inicial da formalização)
Maturidade	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento de vendas inferior a 15%• Organização com nível maior de burocratização
Renascimento	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento de vendas superior a 15%• Diversificação das linhas de produto• Divisionalização• Uso de controlos específicos e sistemas de planeamento
Declínio	<ul style="list-style-type: none">• Falta de crescimento (estagnação)• Baixa taxa de inovação de produtos• Queda de rentabilidade

Fonte: Adap. Correia *et al.* (2014).

Ao nível da sua estrutura legal é detentora de um capital social de 200.000,00€ e o seu poder de decisão concentra-se em três órgãos de Gestão e Administração. Por forma a obter uma visão tablada da informação segue abaixo uma ficha resumo com a caracterização da AACF (Tabela 2).

Segundo dados divulgados pela Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços (AECOPS) relativos ao estado da conjuntura da Construção em Setembro de 2021 é visível um contínuo crescimento da maioria dos indicadores setoriais de procura e produção desde o início de respetivo ano corrente. De referir que estes indicadores englobam variáveis Macroeconómicas e de Financiamento, Níveis de

Emprego e Desemprego na Construção, Indicadores de Produção do setor da Construção e Valores de Produção do Setor da Construção (AECOPS, 2021).

Em termos de edificações residenciais ou obras privadas, a AECOPS, regista uma variação de crescimento entre 30,2% a 27,1%, contudo é no segmento das obras públicas que se regista o maior aumento com cerca de 43% com a abertura de concursos de empreitada, contribuindo para o aumento do volume de negócios neste setor.

Estas informações vão de encontro com a atual situação da AACF na medida que a maioria das obras em execução são de carácter público da qual resulta o maior volume de negócios.

Para além das Obras, a AACF, também executa outras intervenções sendo separadas por SD's (Serviços Diversos) onde se inserem serviços como reparação de infraestruturas, substituição de vidros, remodelação de redes de água e incêndios, serviços de topografia, alterações de *layout* e SAM's (Serviço de Assistência e Manutenção) associados a pequenas intervenções como substituições de lâmpadas, reparação de canalizações, fechaduras, reparação e manutenção de instalações elétricas, remoção de letreiros, sistemas de climatização. De forma a identificar mais facilmente a tipologia de serviço prestado, a empresa definiu como critério a dimensão do lucro a obter com o serviço, ou seja com um lucro até 2.000€ trata-se de um SAM, se por sua vez o lucro se encontrar a partir de 2.000€ até 20.000€ enquadra-se num SD e por último se for superior a 20.000€ caracteriza-se por uma obra.

Tabela 2. Caracterização da Empresa AACF.

Ficha Resumo	
Sede	RUA JOÃO DE DEUS, N ^o 12, R/C ESQ ^o Distrito: Castelo Branco Concelho: Covilhã Freguesia: Teixoso e Sarzedo 6200-679 TEIXOSO
Telefone Geral	275 921 266
Fax	275 921 660
NIPC	500 022 801
Capital Social	200 000,00€
Alvará¹	Alvará de Construção N ^o 1723, composto por 4 das 5 categorias de alvarás
CAE	41200
Objeto Social	A AACF é uma empresa especializada em Projetos de Construção e Obras Públicas

Fonte: Autoria Própria.

A empresa funciona com base em quatro departamentos, como representado na figura 2. No Departamento Administrativo e Financeiro foi onde o estágio curricular foi desenvolvido, sendo ele responsável pela Gestão das Atividades Financeiras, Aprovisionamento e Compras, Recursos Humanos. Posteriormente no Departamento Comercial encontra-se centralizado as funções de Engenharia, nomeadamente o Estudo do Projeto, Elaboração de Propostas, Assistência Pós-Venda. O Departamento de Produção é responsável pela Direção de Obra, pela Gestão do Estaleiro Central, onde se encontram os recursos necessários às obras, Departamento Elétrico. Por último no Departamento SST (Saúde e Segurança no Trabalho), é efetuado o controlo de Segurança e Qualidade de todos os elementos envolvidos na prestação dos serviços da empresa.

Os departamentos são assistidos de perto pela administração, que se foca em manter uma presença assídua e participativa em todos eles, contribuindo para o fomento de uma cultura de trabalho marcado pelo aumento dos níveis de compromisso e partilha entre os vários elementos que compõem a equipa organizacional.

Os departamentos Administrativo e Financeiro, Comercial e SST, encontram-se conectados com recurso a uma rede de partilha de informação, *intranet*, que permite

¹ Anexo 1 – Alvará de Construção da AACF.

uma maior integração e partilha de informação. A sua utilização possibilita a criação de fluxos informacionais caracterizados por um baixo consumo temporal, promovendo um aumento dos níveis de produtividade na empresa.

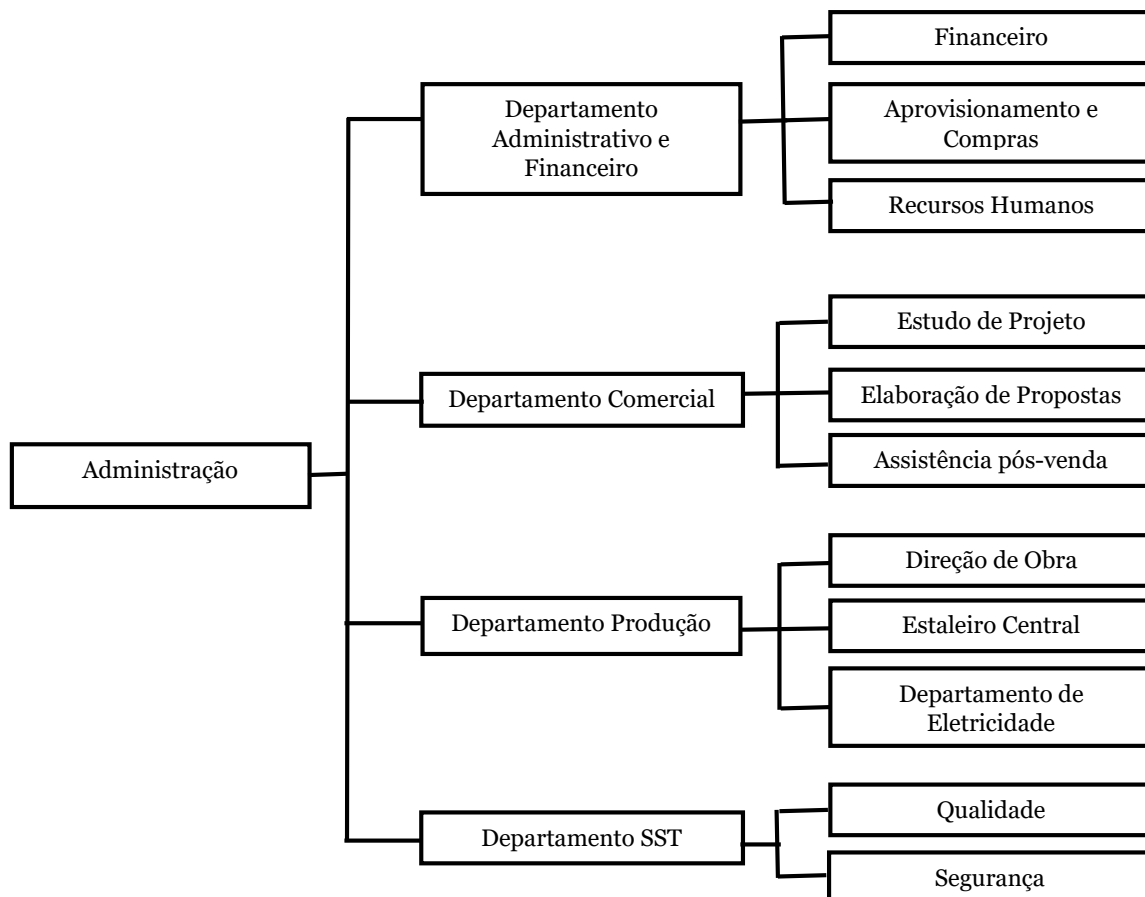


Figura 2. Organograma da AACF.

Fonte: Adapt. apresentação Oficial AACF.

2.2. Política de Qualidade

Para Priede (2012), a aposta na qualidade é tratada como um fator chave no incremento da competitividade de uma empresa no mercado. Este autor refere ainda que esta componente pode ser encontrada na análise do relatório de competitividade global como um indicador de crescimento dos países ao nível da economia e da inovação associada. Apoiado por um estudo elaborado por Molenda (2019), Política de Qualidade pode ser entendida como o resultado das intenções e orientações que uma organização determina em relação à qualidade que a alta administração expressa formalmente.

Para este autor, a política de Qualidade, é frequentemente identificada num documento formal no qual a administração declara a fidelidade da organização à questão da qualidade. Este documento contém o compromisso da organização em garantir a conformidade com os requisitos e descreve uma abordagem para melhorar os seus produtos e/ou serviços assim como os seus processos. Na maioria das vezes este documento descreve um conjunto de formulações referentes a vários aspetos do funcionamento da organização sobretudo referentes ao cumprimento dos princípios de qualidade. A sua implementação desempenha um papel extremamente importante no processo de comunicação entre os diversos níveis da estrutura organizacional. Ao ser desenvolvido pela administração permite comunicar de uma forma mais clara com os diversos níveis da estrutura organizacional contribuindo para uma melhor compreensão da abordagem da Qualidade pela administração. Consequentemente o envolvimento dos colaboradores será mais facilmente moldado aos princípios contidos na Política de Qualidade adotada, aumentando a sinergia organizacional. Na Política de Qualidade (ANEXO II), a administração, considera fulcral:

- Privilegiar a satisfação dos compromissos com os seus clientes, em todos os domínios, nomeadamente ao nível técnico e ao nível comportamental;
- Promover o envolvimento e a participação dos colaboradores, proporcionando os meios e a formação que conduzem a atuações pró-ativas na relação com os seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral;
- Criar as condições de trabalho, disponibilizar os meios humanos, técnicos, financeiros e outros, para a sustentabilidade do negócio e a melhoria contínua da organização;
- Adotar processos de comunicação eficazes com os seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e restante sociedade;
- Rever e melhorar o sistema de Gestão de Qualidade cumprindo os requisitos legais, estatutários e regulamentares

Através deste compromisso, a administração, assume uma dinâmica para estimular relações com o mercado, para a sustentabilidade do negócio e para a capitalização do conhecimento.

Um dos sistemas de gestão de qualidade mais utilizados mundialmente é o ISO 9001. Através de uma correta implementação, esta norma, pode ser entendida como uma ferramenta estratégica que permite alcançar a melhoria dos processos, facilitando a entrada da empresa em mercados externos e consequentemente aumentando a sua competitividade.

A AACF mantém uma posição no mercado da Construção Civil caracterizada pela adoção de procedimentos responsáveis, no qual é destacado o seu forte contributo para

uma atuação mais sustentável. A administração valoriza ainda a confiança atribuída, através da construção de relações verdadeiras entre os seus clientes e colaboradores, nas quais são adotadas práticas que agreguem valor ambiental e social na implementação dos seus projetos. Com base nesta postura e através do reconhecimento pela sua qualidade, sustentabilidade e competitividade na prestação dos seus serviços, esta empresa, formalizou e implementou em 2008 a sua Política de Qualidade, obtendo a sua certificação em 2011, através do cumprimento dos requisitos da norma NP EN ISO 9001 (ANEXO III).

2.3. Missão, Visão e Valores

Na perspectiva de Brătianu & Bălănescu (2008), estabelecer a missão, visão e valores é fundamental na comunicação interna e externa dos objetivos existentes numa empresa bem como da importância das suas atividades integradas. Estes autores reforçam ainda que dos principais objetivos de uma empresa deve ser a criação de valores sociais dos quais se gera a criação e manutenção de uma vantagem competitiva para a empresa.

Para Brătianu & Bălănescu (2008), a missão de uma empresa trata-se de uma responsabilidade que esta assume com base nos seus objetivos sociais e que poderá vir a ser transformada em uma existência tangível para a empresa, ou seja a existência da empresa deve centrar-se na criação de valor para os consumidores e na satisfação das suas necessidades. Por outro lado, a visão, vem a complementar esta ideologia na medida que pode ser entendida como um projeção idealista do que a empresa pode ser e pode alcançar, sendo que as raízes dessa imagem projetada devem encontrar-se bem definidas na atual dinâmica empresarial. Por sua vez a comunicação dos valores de uma empresa fornece um quadro de referência que pode ser visto como uma força unificadora em diferentes funções, linhas de negócio e grupos de colaboradores. Os valores de uma empresa quando expressados adequadamente e partilhados por toda a equipa podem tornar-se um forte integrador do conhecimento organizacional.

MISSÃO: A AACF tem como missão prestar serviços na área da Construção Civil através de um processo de melhoria contínua e criação de valor, por forma a alcançar e superar as necessidades dos seus clientes, para tal é disponibilizado o extenso *Know-How* adquirido ao longo de mais de quarenta anos de experiência. Não descurando do Ambiente, a empresa, aposta numa gestão ambiental mais correta de forma a promover um desenvolvimento sustentável

Com base na missão da empresa e com o decorrer do estágio foi possível identificar algumas práticas de negócio que permitem apoiar esta perspetiva:

- Dedicção em promover um bem-estar a longo prazo dos intervenientes das atividades da empresa;
- Elevado espírito de cooperação, com particular foco, na proteção ambiental de modo a minimizar o impacto que as atividades acarretam para o ambiente;
- Preocupação na criação e preservação de um ambiente laboral seguro, produtivo e saudável. Destaca-se a prioridade tanto da segurança como da saúde de todos os trabalhadores;
- Fomento de uma sólida cultura organizacional, na qual é estimulada a comunicação com vista à maximização das oportunidades de negócio.

VISÃO: Numa perspetiva de longo prazo, é ambicionado o reconhecimento no mercado como uma empresa de referência no setor da Engenharia e Construção Civil, através da sua qualidade, eficiência e sustentabilidade.

VALORES: A AACF é regida pelos seguintes valores:

Iniciativa - antecipação e superação permanente dos desafios do mercado, através de um elevado nível de exigência e rigor com o objetivo de atender às expectativas estabelecidas.

Responsabilidade - competência no serviço prestado, através da criação de relações de proximidade e de compromisso com vista à personalização de cada projeto.

Respeito - valorização da confiança atribuída, tendo sempre presente uma conduta social responsável e um impacto ambiental consciente.

Honestidade e Flexibilidade - consideração da forma como as ações da equipa podem afetar os outros.

Segundo a administração, o cumprimento destes valores é fulcral para o crescimento e sucesso da AACF.

2.4. Software de Gestão Utilizado

O *Software* utilizado pela empresa no setor administrativo e financeiro é o SAGE 100cloud (Figura 3) que visa proporcionar uma gestão integrada mais flexível do negócio, encontrando-se mais direcionado para empresas que executem transações diárias. Nesse âmbito, este SI, encontra-se subdividido em três módulos, nomeadamente Gestão, Contabilidade e Recursos Humanos.



Figura 3. Logotipo SAGE100c.

Fonte: SAGE100c.

Contudo e tendo por base as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, apenas foi estabelecido contacto direto com módulo de Gestão e de Contabilidade.

No módulo de Gestão e como o próprio nome indica, o seu manuseamento foi com o objetivo de efetuar um controlo ao nível das compras e vendas executadas na empresa com o objetivo de auxiliar no cumprimento das obrigações legais inerentes à atividade. Através da utilização deste módulo foi possível realizar um conjunto de funções que serão descritas com maior detalhe na explicação das tarefas desempenhadas. Funções como registo de compras efetuadas pela empresa, emissão de recibos a clientes, conferência de extratos de fornecedores e emissão de faturas a clientes são característicos deste módulo.

Por sua vez no módulo de Contabilidade foi sobretudo com o intuito de estabelecer consultas e confirmar dados como é o exemplo de extratos e lançamentos contabilísticos.

No módulo de Recursos Humanos e apesar de não ter sido estabelecido contacto direto durante o estágio, é sobretudo utilizado no processamento salarial.

Contudo no capítulo IV, nas atividades desenvolvidas no estágio, encontra-se descrito de forma mais detalhada como a utilização deste *Software* contribuiu para a realização das atividades diárias.

Este *Software* é também um exemplo de um sistema ERP, na medida que permite consolidar de forma automatizada todas as atividades administrativas e financeiras da empresa, com os processos inerentes à gestão da sua cadeia de fornecimento e de recursos humanos. Na visão de Araujo & Scafuto (2019), estes SI possuem um conjunto de vantagens tais como uma melhoria significativa dos níveis de qualidade e eficiência da empresa, devido às suas características integrativas; uma diminuição dos custos associados às transações; a sua flexibilidade também permite a criação de uma maior agilidade nos processos organizacionais e mesmo as tomadas de decisão na empresa são efetuadas com maior controlo.

Capítulo III - Enquadramento Teórico

3.1. Gestão de Informação nas Organizações

Segundo Detlor (2010), a Gestão de Informação pode ser considerada como o ato de organizar, manter, adquirir e recuperar informações. Para este autor, o desempenho da estrutura organizacional encontra-se intrinsecamente ligado ao procedimento adotado na gestão da sua informação. Este procedimento inclui o desenvolvimento de uma estrutura, com base na introdução de sistemas e controlos que permitam mudar a qualidade da informação, de forma a convertê-la num ativo valioso para as organizações. A estrutura adotada para além de ter de ser consecutiva com o objetivo da organização deve relacionar-se com o seu processo de gestão dos recursos de informação de forma a alcançar os objetivos propostos pela mesma.

Na perspetiva de Evans & Price (2020), a gestão será um ponto de referência crucial na implementação de uma estrutura viável, bem como no seu controlo, uma vez que será encarada como uma referência de conteúdo organizacional direto entre a coordenação do funcionário e o ponto de aplicação, permitindo auxiliar em todo o processo organizacional. A informação contida neste processo assume-se como um ativo de negócios censurável, pelo que é necessário proceder à sua correta gestão. Para Katrine *et al.* (2016), a implementação de um sistema de Gestão de Informação com base numa estrutura tecnológica poderá ser uma mais-valia para as organizações ao permitir a captura, processamento, armazenamento e recuperação de informação de forma coletiva.

Por outro lado a Gestão de Informação também pode ser reconhecida como a área responsável pela determinação da estrutura, conteúdo, qualidade, mudança, segurança, transferência e utilização da informação necessária tanto para a gestão como para a definição da capacidade empresarial (Rodionov & Tsvetkova, 2015). Apesar de parecer uma área isolada, na realidade, possui uma forte relação com outras vertentes de Gestão organizacional como a Gestão Financeira ou a Gestão de Recursos Humanos, ao terem como base reguladora elementos como leis, políticas, fatores de governança e procedimentos de observação, com vista ao melhoramento das práticas organizacionais.

Para Lutters *et al.* (2001), a informação também pode ser vista como um ativo de grande relevância para uma empresa, uma vez que a obtenção de informações corretas, para a pessoa certa no momento exato é um dos objetivos fundamentais da gestão.

Madsen (2013) mostra que a Gestão de Informação pode ser caracterizada tanto sob um ponto de vista técnico quanto administrativo. Correa *et al.* (2016) reforçam esta ideia ao salientarem que sistemas e processos especializados na Gestão de Informação, como é o exemplo da gestão de tecnologias de informação e comunicação, gestão de documentos, gestão de registos, gestão de ativos digitais, ou inclusive sistemas de gestão de educação e pesquisa corporativa (infraestruturas técnicas, utilizadas para auxiliar programas de Gestão de Informação), demonstram a relevância organizacional, social, cultural e estratégica inerente a esta tipologia de Gestão. Na parte estratégica e na visão de Saglam *et al.* (2019), a Gestão de Informação representa diversos benefícios para as organizações ao exigir que o administrador compreenda toda a envolvente interna da organização e a sua relação com os elementos da envolvente externa como os fornecedores, clientes ou concorrentes.

Apesar da importância que a Gestão de Informação assume no correto funcionamento de uma organização, atualmente, ainda se verifica uma elevada resistência corporativa à modificação, seja ela útil ou não. Litau (2018) refere que os indivíduos repelem modificações e variações, mesmo que possa levar a novos conhecimentos. Assim as organizações demonstram alguma aversão na reestruturação dos seus processos, apesar de na maioria das vezes ser fulcral, ao permitir a adoção de um sistema melhor e mais eficiente. Deste modo continua a ser notória uma priorização da atuação administrativa com base nos conhecimentos detidos ao longo dos anos, dificultando o progresso organizacional dado a resistência geralmente demonstrada à mudança, dificultando a procura por novas oportunidades e conseqüentemente contribuindo para a falta de criação de condições competitivas no mercado. Para os especialistas no campo do tratamento de informação, a análise desta temática é crucial, uma vez que o ato de gerir todo o conjunto de informação disponível numa determinada organização, possibilita o incremento da sua estrutura organizacional.

Para alguns autores (Tuomi, 1999; Karmarkar & Apte, 2006) a definição de dados, informações e conhecimento são a base literária desta temática, uma vez que a sinergia resultante da atuação destes elementos para além originar uma Gestão de Informação mais sólida, irá igualmente e inevitavelmente permitir efetuar uma melhor Gestão do Conhecimento. Apesar de ao nível da literatura ainda existir alguma discordância sobre o significado que estes elementos assumem tanto na Gestão de Informação como no campo do Conhecimento, é possível destacar alguns conceitos comuns e que continuam enraizados na cultura organizacional recorrendo à análise da Teoria de Davenport & Prusak (1998) na qual foi estudada a transferência de conhecimento em ambiente organizacional.

Para estes autores deveria existir uma separação entre o conceito de dados, informação e conhecimento, apesar destes elementos se encontrarem interrelacionados. Na visão dos mesmos, o facto de uma empresa possuir ou não sucesso encontra-se dependente da perceção de qual dos três elementos a empresa mais necessita e a forma como esta necessidade é reconhecida e gerida. Esta inter-relação deve ser percebida como uma hierarquia que se inicia com a definição de dados de forma a obter a informação e por sua vez, a informação deve ser tratada com o intuito de chegar até à designação de conhecimento, necessário à gestão organizacional (Davenport & Prusak, 1998). Na Figura 4, é possível observar uma esquematização simplificada do processo de transferência de conhecimento nas organizações segundo a Teoria apresentada por estes autores.

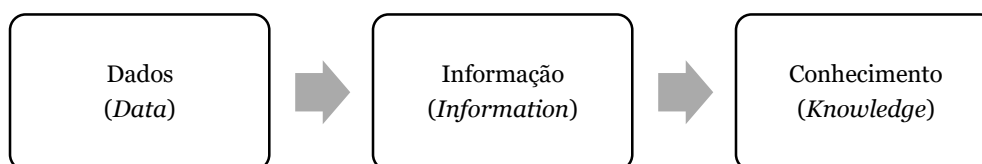


Figura 4. Processo de Transferência de Conhecimento nas Organizações.

Fonte: Adapt. Working Knowledge Theory (Davenport & Prusak, 1998).

Segundo estes autores, dados podem ser entendidos como fatos precisos que podem ser utilizados como fonte de perceção ou de argumento. Na maioria das vezes o que ocorre é estes dados encontrarem-se armazenados em suporte informático, encontrando-se divididos em departamentos. Posteriormente esse reconhecimento e análise dos dados irão ocorrer de forma qualitativa e quantitativa. Numa perspetiva qualitativa deve-se considerar a disponibilidade do acesso ao conteúdo dos dados, a própria relevância dos dados que se encontram armazenados e a clareza dos mesmos quando acedidos. Por outro lado e numa perspetiva quantitativa é importante ter atenção a alguns fatores tais como, o custo associado à retenção dos dados, a velocidade com que esses dados podem ser acedidos e a capacidade que o sistema possui para os armazenar (Davenport & Prusak, 1998). Mais recentemente esta visão continua a ser apoiada ao nível da literatura por autores como Tuomi (1999), que identifica que os dados são elementos precisos, que incluem quantidades ou indicadores, usados como base para a observação, conversação ou cálculo.

Por sua vez, a informação, resulta da comunicação em formato escrito ou áudio de forma a fornecer ao recetor elementos que causem algum tipo de impacto e provoquem uma alteração de comportamento (Tuomi, 1999). A informação passa deste modo a apresentar-se como o conjunto de dados obtidos após o seu tratamento.

Drucker (1985), também refere que a informação podia ser entendida como o resultado de dados que após serem tratados passavam a possuir relevância e propósito. Para este autor existem diversas formas de converter dados em informação, tais como efetuando a sua categorização, o seu cálculo, corrigindo-os, condensando-os ou simplesmente contextualizando-os. A informação pode mover-se pela organização de diferentes formas, no entanto é seguro distinguir duas formas. A formal na qual geralmente são utilizados suportes como o email e/ou correio e a forma informal onde são utilizadas notas e/ou cópias. Numa visão quantitativa a informação pode ser mensurada com base na conectividade existente no seu sistema e do número de transações efetuadas na mesma já num ponto de vista qualitativo, quanto maior for a sua utilidade e novidade melhor será para a organização.

Posteriormente o conhecimento pode ser caracterizado como um estado de conhecer algo com base na compreensão de determinado facto através do pensamento. Apesar de existirem diversas fontes de conhecimento, este pode ser explicado como o resultado de informações que assumem significado sobre um conjunto de princípios com base em relações subjacentes entre as atividades e os seus prováveis significados obtidos através de leitura ou perícia (Drucker, 1985).

Quanto aos métodos utilizados no processo de transformação de informação em conhecimento pode salientar-se a comparação, avaliação, ligações, diálogo. De modo a definir a fonte de conhecimento que melhor se coaduna com os objetivos delineados é importante executar uma análise tendo por base as decisões e as ações originadas em contexto organizacional, revelando-se fundamental no processo de tomadas de decisão e contribuindo para a obtenção de decisões mais sábias e fundadas na sobre os elementos que compõem a esfera organizacional (fornecedores, clientes, canais de distribuição). No estudo realizado por Tuomi (1999), continua a ser notória a atualidade da teoria exposta por Davenport & Prusak (1998) no que concerne à definição de conhecimento, na medida que este é descrito como a situação de significativa expansão aproximada sobre a capacidade ou a situação de captura da realidade ou ponto por meio cognitivo.

Deste modo é perceptível a intrínseca relação que estes elementos representam. Doravante, essas perceções são entendidas como pedaços que se associam de modo a praticar um significado valioso. Dados quando relacionados, desenvolvem informações. A informação quando associada desenvolve o conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Também na correta gestão de uma organização e por forma a efetuar uma melhor gestão dos recursos disponíveis desde a sua obtenção, Alves & Duarte (2015), defendem que devem ser considerados três níveis durante o processo, sendo eles o Nível Estratégico, Nível Tático e Nível Operacional como representado e explicado na figura 5. Na base desta pirâmide hierárquica organizacional é onde se encontra uma maior especificidade, uma vez que se encontra representada a necessidade de resolução de problemas associados a determinadas tarefas, ao contrário do que ocorre no topo em que se encontra associado a funções de cariz mais geral.

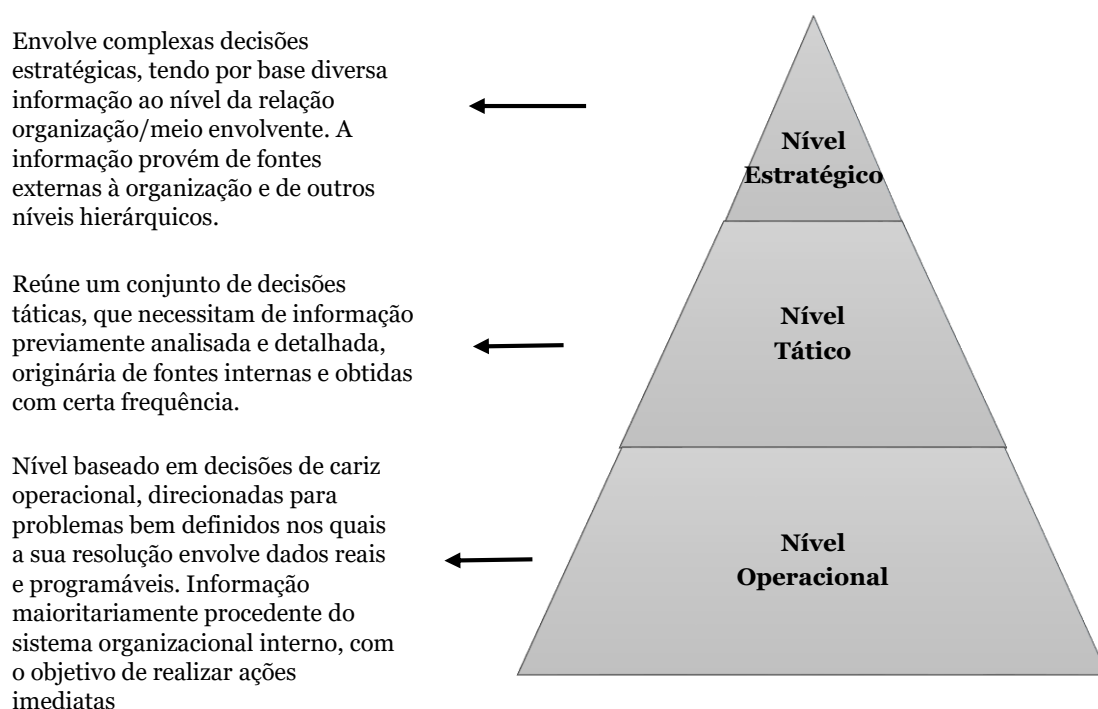


Figura 5. Pirâmide Hierárquica Organizacional.

Fonte: Adapt. Alves & Duarte (2015).

A implementação e utilização de SI desempenham, de igual modo, um papel crucial na forma como uma organização gere a quantidade de informação disponível. Na perspetiva de Junker & Farzad (2015), o poder adaptativo que estes sistemas podem acarretar para as empresas pode contribuir para suprimir as suas necessidades ao fornecer um apoio estruturado em todos os subsistemas que compõem a envolvente organizacional.

A correta implementação e utilização de SI torna-se bastante fidedigno na medida que resulta do processamento de dados derivados de múltiplas fontes, permitindo, em tempo real, a obtenção de informação proveitosa para a Gestão. Através deste suporte, a tomada de decisão nas organizações, irá ser facilitada e simplificada, possibilitando a criação de vantagens competitivas no mercado em que estas se inserem (Junker & Farzad, 2015).

Posto isto, pode-se considerar que a Gestão de Informação para além de englobar uma componente estratégica na sua formulação, aquando aliada à utilização de TI, permite alcançar uma perceção da informação com maior relevância para a organização. Deste modo são esclarecidos os procedimentos, as fontes e os subsistemas que mais valores agregam para a toda a envolvente empresarial. Borisova *et al.* (2019) atribuem especial destaque às tecnologias utilizadas na Gestão de Informação, enfatizando a sua versatilidade ao possibilitar uma maior dinâmica no fluxo informacional e consequentemente melhorando a sua transmissão nas tomadas de decisão. Este recurso apresenta ainda um conjunto de vantagens para as organizações, das quais se salientam a diminuição do tempo despendido durante os processos e a diminuição dos recursos utilizados.

3.1.1. Evolução da Informação nas Organizações

Apesar de existir um conjunto de designações que permitem definir informação, por forma a não tornar a exposição excessivamente complexa, é possível recorrer a uma designação universal para este termo que possibilita um melhor entendimento. Assim informação pode ser entendida como um conjunto de dados que foram processados com um determinado objetivo e que após a sua interpretação e compreensão por parte do recetor, passaram a assumir um significado.

Atualmente as organizações encontram-se inseridas em ambientes dinâmicos e com características heterogéneas, onde na maioria das vezes a mudança é das únicas alternativas viáveis para continuarem a assumir uma presença no mercado. Sendo uma organização descrita como a representação de um sistema ativo e acessível que contém um conjunto de processos interligados por canais de comunicação entre o seu meio interno e externo, a informação presente torna-se de extrema relevância (Okřęglicka & Lemanska-Majdzik, 2016). Assim é necessário cada vez mais estabelecer um contacto ativo e ponderado com a informação, independentemente da área de atuação da organização.

Todo o conjunto de eventos externos às organizações assume de igual modo, um papel preponderante, uma vez que a necessidade de adaptação a novas situações exige aos gestores estarem bem informados e apresentarem sólidos conhecimentos do que os

rodeia. Apoiado por Marinagi *et al.* (2014), estes autores, demonstram ainda que o próprio aumento da concorrência acentua a necessidade das organizações obterem melhores recursos com vista à otimização da sua utilização, promovendo desta forma oportunidades de negócios mais vantajosas.

A informação desempenha um papel tão fulcral na eficácia e eficiência dos processos produtivos de uma organização que na ideologia defendida por Drucker (1985), no seu estudo sobre Inovação e Empreendedorismo em ambiente organizacional, esta deve constituir a base e a razão para a formação de um tipo de gestão na qual os elementos capital-trabalho sejam substituídos pelas componentes informação-conhecimento como binómios representativos do sucesso organizativo. Significa isto que numa sociedade atual o valor empregue na informação deve superar a relevância atribuída ao capital, tendo em vista que a informação e o conhecimento devem ser tratados como os fatores-chave da competitividade e produtividade de uma organização (Turriago-Hoyos *et al.*, 2016).

Cada vez mais as tomadas de decisão devem ser executadas tendo como referência o máximo de informação reunida. Decisões apoiadas apenas no *savoir faire* deixam de ser suficientes, pois como referido por Marinagi *et al.* (2014), o ambiente em que estas organizações se inserem é marcado por alterações constantes que não só podem trazer um conjunto de oportunidades vantajosas para as empresas como também podem constituir severas ameaças pelo que o conhecimento adquirido em experiências passadas deve ser adaptado às características atuais.

3.2. Importância dos Sistemas de Informação na Gestão de Informação

A conceção de estratégias globais caracterizadas pela sua clareza, definição e operacionalidade devem ser vistas como a base para a obtenção de uma organização mais flexível, com capacidade em articular o potencial humano com a componente técnica necessária. Para Popescu & Tofan (2013), os SI vão permitir analisar a organização como um todo, impulsionando uma redefinição da sua estratégia organizacional através da formulação de novas metodologias baseadas nas TI, com o intuito de fazer face aos diversos desafios presentes no mercado. A necessidade de apoiar a evolução dos SI é causada por vários motivos, tais como o dinamismo das fontes de dados, mudanças nos requisitos de processamento e uso de novas tecnologias.

Para estes autores, o objetivo de implementação e utilização de SI é o fornecimento de informações de uma forma diretamente utilizável e no momento certo,

por forma a alcançar a realização dos próprios objetivos do organismo socioeconômico de acordo com os objetivos gerais da sociedade em condições de máxima eficiência.

Na perspetiva de Gouveia & Ranito (2004), um sistema pode ser caracterizado como um conjunto integrado de diversos elementos que se encontram interligados entre si, que possuem um objetivo em comum e que pode ser analisado como um todo. No caso dos SI, são o resultado da interação estabelecida entre o utilizador e equipamentos que permitam efetuar o armazenamento, gestão e comunicação dos dados inseridos com vista à potencialização de uma troca de informação de forma mais automatizada (figura 6).

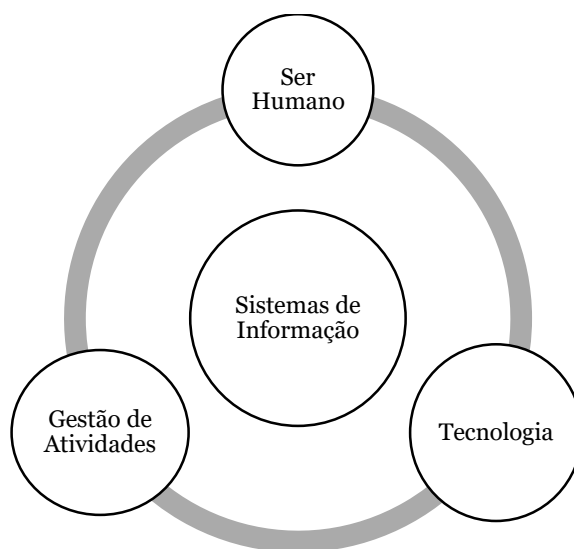


Figura 6. Relacionamento Ser Humano, Tecnologia, Gestão de Atividades.

Fonte: Adap. Gouveia & Ranito (2004).

O fluxo informacional derivado da ligação entre estes três elementos irá auxiliar no processo de tomada de decisão dos responsáveis das organizações.

Os SI que irão contribuir para a gestão deste processo devem garantir que a relação estabelecida entre os dados, a informação e o conhecimento sejam de qualidade, devendo estes elementos ser monitorizáveis de forma a garantir a sua segurança, proteção e disponibilidade quando necessários (Gouveia & Ranito, 2004).

Para Gouveia & Ranito (2004), os SI devem englobar cinco elementos na sua implementação, nomeadamente: (1) objetivos de negócio, (2) *Hardware*, (3) *Software*, (4) procedimentos, (5) pessoas; como descrito na Tabela 3.

Tabela 3. Elementos a considerar na implementação de um SI.

Elementos	Características
(1) Objetivos de Negócio	Trata-se do fim para o qual a organização foi criada. O SI escolhido deve ir de encontro aos objetivos da organização.
(2) Hardware	Define-se como o equipamento eletrónico que capacita a utilização total de processamento, armazenamento e disponibilização da informação e posterior conhecimento necessário.
(3) Software	Engloba os programas do equipamento tecnológico que gerem o <i>Hardware</i> de modo a executar as atividades no contexto organizacional.
(4) Procedimentos	São descritos como o conjunto de regras, normas e ações predefinidas que serão necessárias realizar com vista à concretização do objetivo da organização em segurança e em conformidade com a legislação em vigor.
(5) Pessoas	Traduzem-se na equipa que compõe a esfera organizacional.

Fonte: Adap. Gouveia & Ranito (2004).

A integração destes elementos na implementação de um SI contribuirá para a difusão mais eficiente e eficaz do fluxo informacional (dados, informação e conhecimento) na organização. Sendo que as trocas de informação realizadas nestes processos devem apresentar a maior brevidade possível e devem igualmente despende um baixo consumo temporal de forma a otimizar o consumo informacional e a potencialização da produtividade da organização.

Gillard & Johansen (2004) referem que os SI são constituídos por *inputs*, ou seja dados que posteriormente são transformados em *outputs* (geralmente caracterizados como relatórios de cálculo).

SI que apresentam na sua constituição apenas estes três elementos primários são descritos como Sistemas de Ciclo Aberto (*Open-Loop Systems*) (Figura 7). Ao analisar SI abertos, na prática, pode ser observado aquando atribuição de uma tarefa na qual não existe uma verificação do seu progresso. Durante a realização dessa tarefa não é realizado qualquer avaliação, sugestão ou orientação, pelo que pode desencadear maior oscilação nos níveis de produtividade uma vez que não ocorre intervenção de um mecanismo de controlo (Gillard & Johansen, 2004).

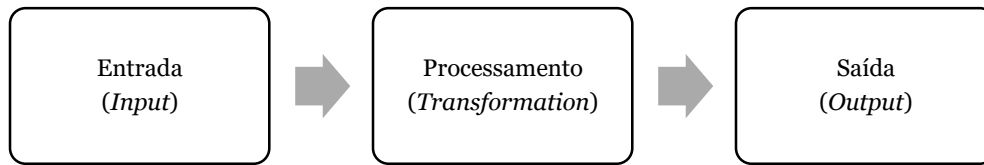


Figura 7. Representação de SI de Ciclo Aberto (Open-Loop Systems).

Fonte: Adapt. Gillard & Johansen (2004).

Por outro lado e na visão de Gillard & Johansen (2004), SI que apresentem uma constituição mais completa podem conter dois mecanismos, nomeadamente um de *feedback* que se regula pela definição de objetivos e outro de controlo.

Na presença destes mecanismos, os SI distinguem-se como um Ciclo Fechado (*Close Loop Systems*) (Figura 8). Nestes sistemas aquando atribuição de uma tarefa o recetor vai fornecendo algum *feedback* do seu desenvolvimento, permitindo a realização de eventuais ajustes de uma forma mais informada. Na presença de um projeto é possível sugerir mudanças nas suas especificações, contribuindo para um resultado mais adequado com o esperado.

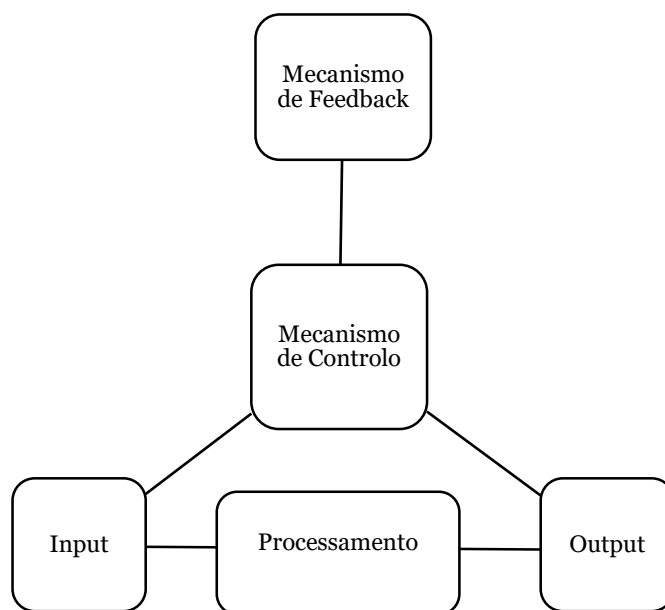


Figura 8. Representação de SI de Ciclo Fechado (Close Loop Systems).

Fonte: Adpat. Gillbert & Johansen (2003).

A coordenação e a integração deste recurso estratégico, permite uma ampliação da SCM (*Supply Chain Management*) trazendo um conjunto de vantagens competitivas associadas. Na perspetiva de Czedjo (2008), a obtenção destas vantagens competitivas possui uma forte relação com a exploração dos SI nas empresas, ao proporcionar uma valorização dos pontos fortes da organização e acarretando uma maior facilidade na deteção de novas oportunidades de negócio. Por outro lado, também será mais acessível perceber e resolver não só os pontos fracos da empresa num contexto interno como também as ameaças procedentes da envolvente externa, como a concorrência presente no mercado.

Para além da relevância que os SI transportam para a Gestão de Informação em contexto organizacional, para Czedjo (2008) também as TI assumem um papel de destaque aquando a adoção da melhor estratégia. Apoiado por Slamet *et al.* (2019), estes autores referem que enquanto os SI permitem contextualizar e aplicar a informação necessária para a tomada de decisão com base numa análise da envolvente organizacional, as TI vão ser responsáveis por processar a informação recolhida de modo a satisfazer as carências não só da obtenção de informação com também ao nível da sua aplicação. Com base neste processamento tornar-se-á possível a criação de vantagens competitivas para a organização, permitindo alcançar as prioridades definidas para a

implementação do SI que melhor se coadunem com as metas organizacionais estabelecidas.

Por conseguinte tanto a manipulação dos SI como das TI devem ser trabalhadas em simultâneo com vista à obtenção de um estratégia global que permita identificar e corrigir as necessidades da organização, acarretando benefícios a longo prazo. Para Jan & Tsai (2001), a utilização deste binómio estratégico terá efeitos em duas vertentes, por um lado na eficácia relacional entre a organização e toda a sua envolvente externa e por outro lado na eficiência demonstrada através da análise dos impactos internos.

A aplicabilidade de ambos os elementos com base numa análise dos níveis que compõem a pirâmide hierárquica organizacional (Figura 5) é possível constatar que apesar de todos os níveis se encontrarem interligados, sofrendo o impacto das decisões tomadas como um todo, no nível estratégico existe uma maior tendência na aposta de ações que permitam intensificar a relação que a organização possui com a sua envolvente, com o intuito de cumprir com os objetivos delineados de forma eficaz. Em contrapartida no nível tático e no nível operacional é traduzido um comportamento endógeno no qual as opções estratégicas são analisadas e efetuadas com vista ao aumento da eficiência.

Para Okręlicka & Lemanska-Majdzik (2016), a relação que uma organização estabelece entre si e com o seu meio envolvente, ou seja com os seus clientes, fornecedores e até mesmo com os seus concorrentes deve ser encarada e analisada de modo a criar estratégias que permitam a sua reestruturação. Esta ideia é apoiada por Swanson (2020), ao explicar a importância que os SI assumem neste processo ao permitirem, por exemplo, o fornecimento de serviços e produtos com custos mais competitivos. Este fator aliado ao fomento de relações de proximidade, lealdade e confiança com os seus clientes, permite às organizações crescer o seu valor no mercado.

Também na perspetiva de Ragowsky *et al.* (1996), a utilização de SI pode contribuir para eventuais alterações ao nível do equilíbrio do mercado, significando isto, que poderão ocorrer transformações competitivas como é o caso da conceção ou do afastamento das barreiras existentes à entrada de novos concorrentes.

3.2.1. Vantagens dos Sistemas de Informação

A introdução e a consequente evolução das TI contribuíram para a dinamização da envolvente interna da organização, ao atuarem no enquadramento e na coordenação dos processos organizativos assim como nas relações sociais estabelecidas entre as equipas constituintes.

A sua utilização também irá afetar os processos associados à envolvente externa ao possibilitar um melhor aproveitamento das redes empresariais existentes através da

superação das barreiras impostas pelo setor de atividade em que estas organizações se inserem.

Com a evolução das TI também os seus utilizadores demonstram necessidades informativas mais específicas com vista a um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. A automatização dos processos organizacionais pode inclusive conduzir uma melhor tomada de decisão por parte da administração, uma vez que o elevado volume de informação necessária neste processo será analisado de uma forma mais completa e precisa.

Autores como Khawaja & Sue (2008) defendem que independentemente da tipologia de SI implementado na organização, este deve possuir a capacidade gerar operações em simultâneo consoante os dados introduzidos pelos utilizadores.

Os Sistemas utilizados devem possuir como principais características a receção, o tratamento, a transmissão e o armazenamento automatizado de modo a integrar toda a informação essencial (Khawaja & Sue, 2008).

Apesar da crescente necessidade em automatizar a informação organizacional, ainda existem diversas organizações que continuam a preferir a utilização do papel em detrimento das tecnologias, sendo que esta escolha acarreta implicações não só a nível ambiental como também a nível económico.

Na perspetiva de Chao (2015), as operações diárias que uma organização necessita de efetuar envolvem um elevado número de documentos que geralmente irão suceder em agregação de mais documentos, resultando em consequências como extravio de informação necessária à gestão do negócio e perda de tempo na sua procura, custos associados com a quantidade de cópias necessárias assim como de arquivos físicos para o seu armazenamento. Pelo que a utilização de SI pode potencializar o método de organização da empresa, proporcionando a sua diferenciação sob um ponto de vista automatizado ao permitir uma melhor gestão do arquivo documental através de um registo em série de vários documentos. A pesquisa e recuperação de informação irá ocorrer de um forma mais consistente dado o controlo inerente que o utilizador possui sobre este processo.

3.3. Enterprise Resource Planning - ERP

Uma das tipologias de SI mais utilizados numa PME são os ERP. Com o objetivo de satisfazer as necessidades departamentais de uma organização de forma integrada, a implementação destes sistemas permite fornecer um apoio aos diversos níveis e processos que compõe a estrutura organizacional. Para além de contemplarem as informações inerentes às operações quotidianas da empresa, também auxiliam na visão

estratégica dos gestores permitindo um melhor planeamento e posicionamento no setor em que atuam.

Para Ho (2006), os Sistemas ERP surgem nos anos 90, sendo caracterizados como uma junção dos *Material Requirements Planning* (MRP) e dos *Distribution Requirements Planning* (DRP) desenvolvidos durante as décadas de 60 e 70. No entanto os Sistemas MRP e DRP não possuem a capacidade integrativa característica dos Sistemas ERP uma vez que o seu foco é a especialidade produtiva sendo utilizados sobretudo em setores industriais. Estes Sistemas não incluem a componente financeira e de *Customer Relationship Management* (CRM).

Tanto os Sistemas MRP e DRP possuem como objetivo atuar na operacionalização dos processos produtivos e de distribuição, enquanto os Sistemas MRP têm como principal foco a gestão eficaz e eficiente da cadeia produtiva através de análises das quantidades de *stock* com recurso a medições da capacidade produtiva nos postos de trabalho, da calendarização de produção, dos custos de produção e de consumo. Os Sistemas DRP procuram analisar a melhor forma de efetuar a distribuição e entrega do *stock*. Ambos os sistemas necessitam de atuar de forma integrada com vista a uma operacionalização máxima dos processos produtivos. Para além destas funcionalidades, os Sistemas ERP, também contemplam elementos ligados à capacidade de programação produtiva, cálculo das necessidades de capacidade e de controlo de compras e vendas. Para além de se coadunarem com o setor industrial à semelhança dos Sistemas MRP e DRP, estes sistemas estavam igualmente aptos para atuarem no setor comercial, financeiro e de recursos humanos dado a sua capacidade integrativa (Ho, 2006).

Segundo Matende & Ogao (2013), estes sistemas permitem conjugar de forma automatizada e centralizada toda a informação necessária na gestão do quotidiano organizacional desde a informação financeira, contabilística, recursos humanos, SCM e inclusive dados sobre os seus clientes e fornecedores. Através da integração destes elementos num único *Software*, mais intuitivo e ágil se torna a satisfação das necessidades de todos os departamentos organizacionais.

Na perspetiva de Davenport (1998), a aplicação de um Sistema ERP permite integrar toda a informação que flui em ambiente organizacional, sendo descrito como uma tipologia de SI capaz de recolher, transmitir, recuperar, disponibilizar, manipular e armazenar toda a informação necessária à operacionalização de um negócio. Este autor separa ainda as funções do Sistema ERP em duas tipologias, nomeadamente as funções internas ou de *Back-Office* (Finanças, Produção e Recursos Humanos), sobretudo ligadas aos fornecedores e as funções externas ou de *Front-Office* (Vendas, Serviços e

SCM (Logística e Tecnologia)), são sobretudo funções ligadas aos clientes, como se pode observar na figura 10.

Segundo Ullah *et al.* (2018), um sistema ERP é composto por um conjunto de módulos de *Software* de SI nos quais a partilha de informação provém de uma fonte única (Fig. 9).

A utilização destes módulos e ainda na visão de Ullah *et al.* (2018) pode ser uma mais-valia na gestão das vendas, da produção, do marketing, dos recursos humanos também tem a vantagem de toda a informação inserida neste sistema apenas necessitar de ser efetuada uma vez permitindo assim uma maior rentabilidade a nível de custos e de tempo despendido durante os processos. Toda a informação inserida neste sistema fica imediatamente disponível para consulta fornecendo às partes interessadas uma maior capacidade de resposta na qual o processo de comunicação é significativamente melhorado.

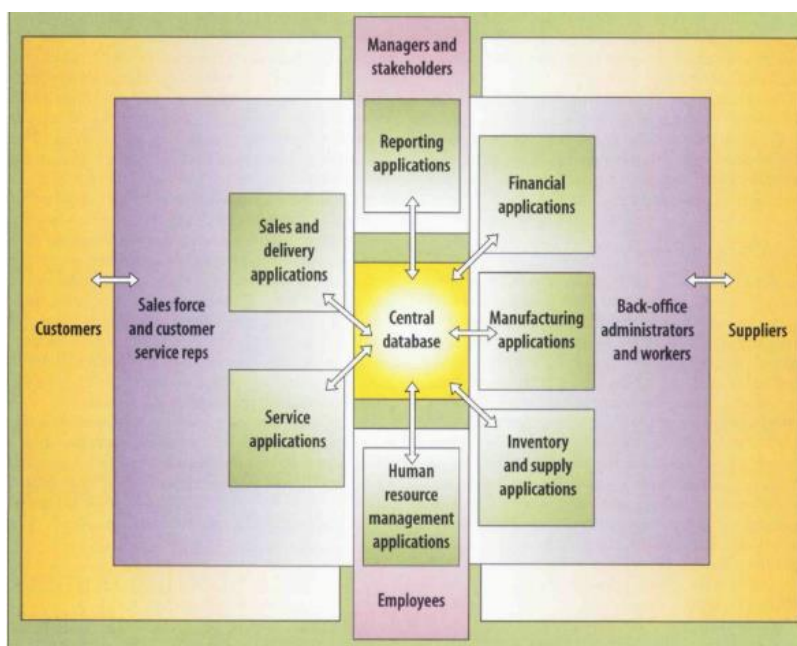


Figura 9. Estrutura de um Sistema ERP.

Fonte: Davenport (1998).

O facto dos Sistemas ERP serem tão abrangentes e intuitivos, permite recolher e manter organizada uma base de dados consistente das operações negociais efetuadas, contribuindo para uma tomada de decisão ponderada e sustentada (Davenport, 1998). A fluidez com que ocorre esta partilha de dados e informação permite a obtenção de informação de forma mais rápida e com maior grau de transparência para as empresas,

contudo os desafios associados à implementação de um sistema deste cariz devem ser igualmente ponderados na medida que existe um conjunto de migrações de dados necessária que poderão ser provenientes de vários sistemas descentralizados.

A qualidade do sistema escolhido deve ir de encontro às necessidades da empresa, dada a diversidade de sistemas ERP existentes no mercado e como forma de auxiliar na escolha do que melhor se coaduna à tipologia de negócio, fornecedores de Sistemas ERP definiram três níveis de sistemas utilizados consoante o tamanho e a complexidade do negócio.

No Nível I encontram-se sistemas direcionados a empresas com receitas anuais superiores a cerca de 663 milhões de euros. São empresas que apresentam uma estrutura mais complexa e que se inserem no mercado com processos operacionais mais consistentes. Para estas empresas sistemas como o *Oracle*, *Infor CloudSuits* ou o *SAP* permitem efetuar uma gestão de negócio adequada às suas necessidades.

O Nível II que se reparte em dois subníveis nomeadamente, o superior onde se encontram englobadas empresas com valores de faturação em média entre os 221 e 663 milhões de euros, sendo que nestas empresas sistemas como o *IFS*, *Microsoft Dynamics* ou o *SAGE Enterprise Management* permitem efetuar uma gestão adequada. Enquanto no nível inferior sistemas como *IQMS*, *SYSPRO*, *NetSuit*, *Plex* permitem efetuar a gestão necessária para empresas que apresentem valores anuais entre os 9 e 221 milhões de euros.

Por último o Nível III é utilizado sobretudo por empresas de pequena dimensão ou como forma de complemento para grandes empresas. Sistemas como o *SAGE 100*, *Aptean* ou *ASC* são exemplos de sistemas ERP que permitem gerir os processos necessários.

3.4. Redes de Partilha de Informação Empresarial

Com os avanços tecnológicos que se têm vindo a registar, cada vez mais as organizações procuram inovações tecnológicas que lhes permitam novas oportunidades de negócio.

Nesta perspetiva são vários os tipos de tecnologia que proporcionam um conjunto de benefícios ao nível dos custos de transação e de informação.

Na visão de Moussa (2016), a implementação adequada destas tecnologias irá desencadear aumentos na produtividade, na integração e na partilha do conhecimento existente na organização. A utilização das tecnologias digitais possuem algumas vantagens tais como o aumento da conectividade em ambiente empresarial que por sua

vez irá contribuir para a exploração de novas oportunidades de negócio, atenuando a distância física e a necessidade de estabelecimento de uma localização.

Para Ruppel & Harrington (2001), no caso da utilização de redes empresariais, fatores como a partilha e a Gestão de Informação em contexto empresarial será uma possibilidade. A criação de conhecimento será mais facilmente atingida através da implementação destas redes ao possibilitar uma maior fluidez da informação e/ou do conhecimento seja a nível explícito, tácito, interno (*Intranet*), ou externo (*Extranet*).

As redes de partilha de informação são caracterizadas pela utilização de redes privadas digitais que contribuem para uma potencialização da partilha de informação e conhecimento nas organizações, fomentando o seu desempenho e produtividade. Características como a sua flexibilidade e poder de adaptação à estrutura organizacional permitem auxiliar nos processos de tomada de decisão (Moussa, 2016).

A utilização de *Intranets* por parte das organizações veio a possibilitar a utilização de tecnologias *web* destinadas ao uso exclusivo da organização. Características como a distribuição de informação, *Software* e outros serviços necessário à gestão organizacional quotidiana seriam mais facilmente conseguidas com base ferramentas semelhantes às da *web*. Na perspetiva de Moussa (2016), as *Intranets* podem ser descritas como redes locais com ligação à *web* que permitem às organizações pensar de forma global enquanto agem localmente.

Atualmente as empresas beneficiam da sua utilização através da divulgação de documentos de forma geral e abrangente. Assim o acesso aos dados torna-se mais dinâmico e rentável contribuindo para uma maior capacitação dos funcionários ao seu acesso (Moussa, 2016).

Na prática este sistema de partilha de informação pode ser caracterizado como uma rede privada na qual é utilizado um protocolo TCP/IP onde se encontra conectado a servidores e terminais que são controlados por normas iguais às da internet (Ferreira, 2013).

A diferença existente entre a *Intranet* e a internet trata-se de uma *firewall* que limita o acesso externo à *Intranet* enquanto possibilita o acesso externo à internet. Por sua vez uma *Intranet* pode dar origem a uma *Extranet* se permitir o acesso a clientes ou fornecedores às *Intranets* utilizadas pela empresa (Ferreira, 2013).

Para este autor, vantagens como o acesso a uma rede privada e exclusiva, definem a *Intranet* como uma rede na qual apenas utilizadores autorizados têm acesso podendo amplificar a sua comunicação e colaboração interna. Esta rede integrada permite encontrar e partilhar informações necessárias ao desempenho das funções organizacionais uma vez que todos os funcionários se encontram a trabalhar para os mesmos objetivos.

Capítulo IV - Estágio Curricular

Exercer um estágio curricular permite a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos em contexto académico. Para além da obtenção de experiência profissional, esta opção possibilita conquistar uma nova visão social e cultural na qual existe uma preponderância para uma análise mais realista da envolvente socioeconómica.

Dado o cariz prático associado a um estágio curricular é possível o fomento de uma capacidade crítica da realidade onde a identificação dos problemas e a projeção de soluções se torna mais consciente.

A oportunidade de realizar o estágio no departamento administrativo e financeiro da AACF permitiu a obtenção de uma visão geral dos processos desenvolvidos nesse setor, contribuindo para um estudo mais enriquecedor.

4.1. Atividades Desenvolvidas no Estágio

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular durante o período compreendido entre 15 de Julho e 15 de Outubro de 2021, relacionando-as com a temática em estudo.

Os três meses de duração do estágio tiveram lugar no departamento administrativo e financeiro da empresa. Sendo que numa fase inicial foi primordial a absorção do conhecimento relativo à empresa, ao funcionamento do negócio e à sua estruturação, assim como do *Software* utilizado pelo departamento, o SAGE 100c como apresentado na descrição da entidade acolhedora.

As funções desempenhadas durante o estágio estiveram principalmente relacionadas com a forma como a empresa procede à gestão da sua documentação. Tendo por base a temática em estudo, as atividades desenvolvidas permitiram realizar um enquadramento prático da literatura analisada.

De forma a facilitar a discriminação e compreensão das funções desempenhadas, estas estarão divididas em duas categorias, nomeadamente Arquivo de Informação e Gestão e Controlo de Informação.

Como exposto no estudo realizado por Detlor (2010), no qual a Gestão de Informação poderia ser definida como o ato de organizar, manter, adquirir e recuperar informações, o contacto diário com os procedimentos adotados na gestão da documentação da empresa permitiu verificar como o desempenho da sua estrutura organizacional é afetado com base nos sistemas e controlos de informação utilizados.

Tendo por base a visão dos autores Alves & Duarte (2015), relativamente à forma como gestão deve ser processada em contexto organizacional e analisando o teor das tarefas executadas durante o estágio é perceptível o seu enquadramento no nível operacional. As tarefas foram sobretudo caracterizadas por uma maior especificidade nas quais existe a necessidade de proceder à resolução de problemas com recurso a dados reais e programáveis. Neste nível destaca-se também a relevância do contato com todo o sistema organizacional para que as ações imediatas sejam sustentadas.

4.1.1. Arquivo de Informação

Como forma de estabelecer contato com a forma como a empresa procede à organização da sua documentação, bem como obter algum conhecimento dos seus principais clientes e fornecedores, a primeira atividade desempenhada no departamento correspondeu à verificação dos documentos criados e usados na atividade da empresa. Esta função permitiu compreender melhor como esta procede à gestão da sua informação e quais os elementos que assumem maior relevância para a gestão do negócio.

Para Hausmann & Williams (2015), para além de ser nos documentos que se encontra reunida a maioria da informação relativa a um negócio também é um dos elementos fulcrais para perceber o valor agregado à organização. A sua análise irá esclarecer, explicar e comprovar os processos e a própria estrutura adotada pela organização.

Na AACF, dependendo do teor da informação, o arquivo é efetuado de duas formas, em suporte informático e/ou em papel, sendo a sua organização fundamental para que não existam falhas na comunicação e todos os processos se encontrem devidamente justificados.

No arquivo em papel os documentos originais encontram-se arquivados em pastas, as quais estão organizadas por diários que contém um código que permite identificar o intervalo de documentos que constam no diário. Todos os documentos arquivados nos diários são de teor contabilístico, contudo cada diário reúne um conteúdo específico. Por forma a compreender melhor como a empresa emprega este método segue abaixo uma representação (Tabela 4) de como foi organizado o ano de 2020.

Tabela 4. Arquivo Documental 2020 AACF.

ARQUIVO 2020			
Diário	Código	Conteúdo	
Documentos de Contabilidade	Diário 1 – Operações Diversas	AF2-148-I (1-211) AF2-148-II (212-431) AF2-148-III (432-603) AF2-148-IV (604-793) AF2-148-V (794-1013) AF2-148-VI (1014-1219) AF2-148-VII (1220-1430) AF2-148-VIII (1431-1620) AF2-148-IX (1621-1688)	Movimentos de Contas Bancárias (notas de pagamento, comprovativos de transferência, recibos)
	Diário 2 - Clientes	AF2-149-I (1-187)	Faturas emitidas a clientes
	Diário 3 – Compras de Matérias-Primas	AF2-150-I (1-155) AF2-150-II (156-310) AF2-150-III (311-461) AF2-150-IV (462-561)	Faturas rececionadas de fornecedores relativas à aquisição de bens de consumo imediato
	Diário 4 - Caixa	AF2-151-I (1-228)	Venda a dinheiro relativo a despesas de baixo valor (correios, inspeções, detalhes informáticos)
	Diário 5 - Despesas	AF2-152-I (1-171) AF2-152-II (172-411) AF2-152-III (412-646)	Faturas que não envolvem diretamente a compra de matérias-primas (subcontratação de serviços, despesas de viaturas)
	Diário 7 – Apuramento de IVA	AF2-153-I	Regularizações de IVA (IVA Liquidado, IVA Dedutível)

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao armazenamento informático da informação é realizado sobretudo através de um servidor que permite efetuar a partilha da informação necessária com os diversos departamentos que compõem a AACF. Esta partilha de informação ocorre através de uma *Intranet*, como explicado por Ferreira (2013), esta rede vai permitir encontrar e partilhar as informações necessárias ao desempenho das

funções organizacionais uma vez que todos os funcionários que tiverem acesso a esta partilha vão poder aceder em tempo real à informação disponibilizada. Como será explicado com maior detalhe, o *Software* utilizado no departamento administrativo e financeiro também contribui para um armazenamento informático e consulta da informação de forma mais organizada e integrada.

Ambas as formas de armazenamento de dados vão de encontro com a teoria defendida por Davenport & Prusak (1998), na qual era referida a forma como o conhecimento é transferido nas organizações e na relevância que o armazenamento de dados assume sob um ponto de vista qualitativo e quantitativo para a organização.

O armazenamento de dados efetuada pela empresa, ao nível qualitativo e segundo a caracterização efetuada com base na teoria de Davenport & Prusak (1998) permite uma maior disponibilidade de acesso ao conteúdo dos dados. O facto de existir dados armazenados tanto em formato informático como em papel permite em caso de falha de algum destes formatos salvaguardar a informação que assume maior relevância para a gestão da empresa. No entanto e tendo por base a experiência durante o estágio foi, por vezes, notória a duplicação de alguma informação no mesmo formato mas em pastas diferentes sobretudo no que concerne ao armazenamento em arquivo físico. Esta situação pode conduzir à captação de informação dúbia com inferência na clareza dos mesmos quando acedidos. Por sua vez se analisarmos o armazenamento de dados efetuado sob um ponto de vista quantitativo e tendo em análise a necessidade que a empresa demonstra em armazenar a mesma informação em ambos os formatos, ocorrendo por vezes a sua duplicação, pode ir de encontro com o exposto por Chao (2015), ao inferir com custos de armazenamento superiores ao necessário para além da utilização da capacidade de armazenamento de ambos os sistemas (formato físico e informático) necessitar de ser superior.

4.1.2. Gestão e Controlo de Informação com recurso ao SAGE100C

Como apresentado anteriormente, a AACF, utiliza o *Software* SAGE100C na coordenação dos seus processos de negócio, sendo caracterizado por um sistema ERP. A utilização deste *Software* e segundo a análise realizada, no enquadramento teórico, ao nível da qualidade do SI tendo por base as características de negócio, insere-se no nível III segundo os critérios apresentados por fornecedores de sistemas ERP. Dado a tipologia da AACF, ou seja uma PME e sendo este *Software* indicado para empresas de menor dimensão ou como complemento de empresas de maior dimensão, enquadra-se nos indicadores de avaliação.

Considerando os cinco elementos apresentados no enquadramento teórico que na opinião de Gouveia & Ranito (2004) devem constituir um SI, é possível relacionar cada um com a forma como este *Software* foi implementado na AACF (Tabela 5).

Tabela 5. Análise dos elementos integrativos de um SI em relação ao adotado na AACF.

Elementos	Características
(1) Objetivos de Negócio	Procura de uma tecnologia que permitisse suportar e coordenar toda a informação gerada no departamento administrativo e financeiro da empresa. Funções como Gestão, Contabilidade ou Recursos Humanos necessitavam de uma disponibilização de dados reais, atualizados e de forma rápida.
(2) Hardware	O equipamento eletrónico utilizado na implementação e utilização do SI passou pelo <i>desktop</i> dos três computadores que constituem o departamento em causa.
(3) Software	Tendo por base as necessidade de negócio da empresa o <i>Software</i> que melhor se coadunou foi o SAGE100c.
(4) Procedimentos	Na AACF são utilizados três módulos do <i>Software</i> , nomeadamente o de Gestão, Contabilidade e Recursos Humanos como será explicado posteriormente com maior detalhe. As funções desempenhadas no SAGE100c podem ser caracterizadas como internas ou de <i>Back-Office</i> (Finanças, Recursos Humanos) e externas ou de <i>Front-Office</i> (Vendas).
(5) Pessoas	O manuseamento, tratamento e fornecimento das informações do <i>Software</i> é da responsabilidade do departamento administrativo e financeiro da AACF.

Fonte: Adap. Gouveia & Ranito (2004).

Ao analisar os objetivos de negócio (1) da AACF com as especificações apresentadas pelo *Software* (3) utilizado é verificável a adequação do SAGE100c no departamento (5) em que se insere. A integração de informação (4) fornecida pelo *Software* ao nível da gestão, contabilidade e recursos humanos permite uma maior fluidez e suporte nos processos diários.

O facto deste *Software* apenas ser manuseado pelo departamento administrativo e financeiro conduz a uma maior dificuldade na difusão do fluxo informacional pelos restantes departamentos da empresa. As trocas de informação provenientes deste

Software que necessitam de ser comunicadas dificilmente serão efetuadas em tempo real. Esta decisão restrita de implementação e utilização contribuiu para a obtenção de um *Software* ERP padronizado para o departamento implementado, assim como o facto de não ter sofrido adaptações para os restantes departamentos contribuiu para uma redução de custos associados a eventuais modificações com o código ERP. Por sua vez a necessidade de formação dos utilizadores do sistema foi menor dado a quantidade e complexidade das funções utilizadas, contribuindo para um menor tempo despendido na implementação do sistema.

A relevância da utilização do SAGE100c também é verificável ao nível das tomadas de decisão, este sistema possibilita o armazenamento e consulta dos dados necessários para que possam ser tratados consoante as necessidades do utilizador, tornando as tomadas de decisão mais relevantes para a empresa.

A utilização deste *Software* contribui para um processo de decisão mais facilitador na medida que existe um fornecimento de toda a informação detalhada, atualizada e completa relativamente aos módulos utilizados. Desta forma ocorre uma otimização dos diversos processos empresariais com uma redução de custos associada.

4.1.2.1. Módulo de Gestão

Dos módulos mais utilizados na empresa destaque-se o de Gestão, o qual reúne um conjunto de componentes que permite auxiliar nas tarefas diárias. Funções como registo de documentos, pagamento, emissão de faturas e recibos e análise de mapas de fornecedores e clientes são facilitados devido a este *Software*.

Este módulo foi sobretudo utilizado no decorrer do estágio para efetuar o Registo de Documentos. Segundo a divisão efetuada por Davenport (1998), esta função possui características de *Front-Office* onde existe um maior contacto com documentos provenientes de fornecedores, os quais é necessário efetuar o seu controlo. Por sua vez as restantes tarefas desempenhadas - Emissão de Documentos e Pagamento a Fornecedores também executadas com recurso a este módulo - inserem-se em funções de *Back-Office* nos quais os seus elementos assumem características de teor financeiro.

- **Registo de Documentos**

Uma das tarefas diárias no departamento administrativo e financeiro da AACF é a receção de documentos que consoante a sua tipologia podem apresentar a necessidade de introdução no *Software*. No caso de receção de Faturas e Notas de Crédito de fornecedores, estas devem ser registadas no SAGE100c, mais concretamente na opção “compras”, de modo a manter uma organização informatizada destes documentos. No caso do fornecedor ainda não se encontrar registado no *Software*, através da opção

“fornecedores” é possível efetuar o seu registo indicando dados como contactos, tipo de IVA, número de identificação fiscal que no fim do processo irão gerar um número de conta para esse fornecedor. Esse código de identificação é exclusivo para cada fornecedor e permite identificá-lo mais facilmente no sistema, sendo um número comum aos diversos módulos que compõem o SAGE100c. O facto de existir esta integração de informação, no ato do registo, pelos diversos módulos que compõem o *Software* vem a defender o estudo de Davenport (1998), ao contribuir para trocas de informação caracterizadas por uma maior brevidade e por uma maior otimização do consumo informacional.

Por sua vez após introduzido o documento no *Software* é originado um número de registo que quando utilizado permite obter os dados introduzidos nesse momento, nomeadamente a data em que o documento foi emitido, o número de conta do fornecedor, IVA associado, valores incidentes.

Na maioria das vezes ao serem documentos com materiais ou serviços solicitados pelo departamento Comercial, estes são remetidos para o responsável da área que efetuou a sua solicitação como forma de conferir se o trabalho foi efetivamente concluído e se os valores (quantidades, preço unitário, valor total) se encontram em conformidade com o acordado. Esta necessidade de efetuar a conferência do documento pelo responsável antes de arquivar envolve um processo sobretudo manual. Por vezes ocorre algum atraso neste processo interferindo com o cumprimento de prazos, como é caso da liquidação do documento. Chao (2015) referia no seu estudo que, por norma, uma empresa processa diariamente um elevado número de documentos. O facto de os documentos estarem em papel, mais facilmente pode ocorrer o extravio de informação, a acumulação de mais documentos e a perda de tempo na sua procura. Neste caso a falta de informatização deste processo vem a dificultar o método de organização da empresa e da própria gestão do arquivo documental. No entanto este processo será explicado com maior detalhe no subtópico direcionado ao pagamento a fornecedores.

De modo a obter um maior controlo dos documentos após o seu registo no *Software*, a empresa utiliza um carimbo (Figura 10) que para além de conter o número de registo gerado no SAGE100c também permite identificar o serviço para qual é destinado o documento (obra, equipamento, outros) e a identificação do responsável que irá conferir a informação que nele consta.

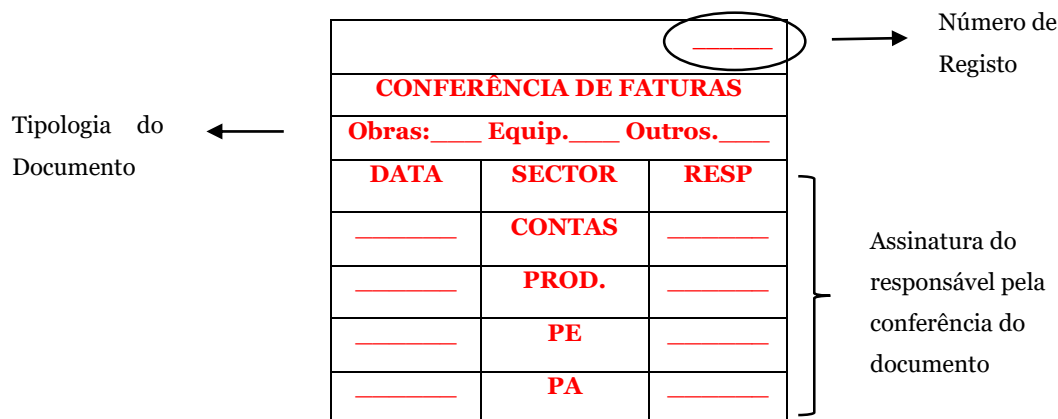


Figura 10. Modelo de carimbo utilizado no registo de faturas e notas de crédito.

Fonte: Adapt. Carimbo utilizado na AACF.

Analisando a estrutura de um Sistema ERP apresentado por Davenport (1998), esta função insere-se no Módulo de Compras e Materiais, responsável por auxiliar na gestão de inventário. Ao se efetuar um registo de todas as faturas e notas de crédito de fornecedores neste Sistema é possível visualizar um conjunto de informações, nomeadamente informação dos fornecedores, conta corrente (faturas que se encontrem em dívida e faturas que já se encontram liquidadas), análise de faturas por fornecedor acessíveis a todos os utilizadores deste módulo.

Umble *et al.* (2003), também apresenta uma estrutura mais atual de sistema ERP apresentado por Davenport (1998), sendo que nesta estrutura esta função poderia ser enquadrada no módulo operações e logística responsável pela gestão de compras efetuadas, pelo planeamento da produção e pela própria evolução do fornecedor através da análise dos mapas fornecidos pelo sistema.

Por vezes ocorre o fornecedor efetuar o envio destes documentos através de duas vias, nomeadamente por correio eletrónico e por CTT dado a celeridade que o primeiro acarreta. Uma vez que o processo de introdução destes documentos no Sistema ocorre de forma manual, algo que poderia acontecer seria uma duplicação indesejada de informação, contudo aquando a inserção destes documentos se existir um número de documento e de fornecedor coincidente, o próprio sistema emite um aviso de duplicação, impedindo a continuação do processo.

Umbel *et al.* (2003) referem que um dos fatores cruciais na implementação de um sistema ERP é justamente a precisão dos dados que são introduzidos no sistema, uma vez que na presença de dados errados pode afetar a informação gerada nos restantes

módulos do *Software* dado a integração característica destes sistemas. Na utilização exclusiva de um processo de Gestão de Informação tradicional, no qual seria utilizado apenas um registo em papel, erros como a duplicação de informação seriam mais dificilmente detetados acarretando consequências a nível da rentabilização de recursos.

- **Emissão de Documentos**

Na AACF também existe a necessidade de emitir faturas e recibos a clientes quando existe a entrada de dinheiro correspondente a faturas emitidas a clientes. No caso das faturas, o SAGE100c possui uma opção “vendas” em que selecionando “faturação” é apresentado um conjunto de campos para preencher (data de emissão, cliente, descrição dos trabalhos efetuados, IVA a imputar e valor associado). Assim como no registo de fornecedores, também nos clientes existe um número associado pelo que se ainda não existir, este deve ser efetuado num processo semelhante ao dos fornecedores. Após a emissão da fatura devem ser impressas três vias que serão carimbadas e assinadas pela administração. A via original e duplicada devem ser enviadas para o cliente e a terceira via deve ser arquivada para contabilidade.

Por sua vez na emissão de recibos deve-se recorrer à opção “recebimentos” e inserir o número de cliente, sendo fornecida uma listagem pelo sistema das faturas (previamente registadas) que se encontram em dívida pelo cliente e através da análise do comprovativo de transferência emitido pelo banco é possível perceber a (s) fatura (s) liquidada (s). Após a inserção da data do recebimento no sistema e do banco correspondente ao recebimento é gerado o recibo que é impresso em duas vias. O original que deve ser enviado para o cliente e o duplicado que deve ser anexado ao comprovativo de transferência e arquivado no respetivo banco.

Analisando a estrutura de um sistema ERP apresentado por Davenport (1998), é perceptível a utilização de Módulo Vendas caracterizado pela entrada de pedidos, preços, cotações e faturação neste processo.

Comparativamente à estrutura utilizada por Umble *et al.* (2003), esta função insere-se no módulo financeiro relacionado com a gestão de pedidos e vendas em que posteriormente poderá ser analisado um planeamento das vendas com as informações registadas no sistema de modo criar estratégias de mercado para a empresa, facilitando as suas tomadas de decisão.

- **Pagamento a Fornecedores**

Com recurso ao *Software* e ao módulo de Gestão também é possível processar os pagamentos feitos a fornecedores. Recorrendo à opção “pagamentos” deve-se inserir o número do fornecedor de forma a ser disponibilizado todas as faturas que se encontram

a pagamento. Por sua vez após selecionar a (s) fatura (s) pretendida (s) deve-se identificar a data e a forma de pagamento. No caso de o pagamento ser realizado por transferência bancária deve-se identificar o banco pelo qual foi realizado o pagamento, se por sua vez for realizado através de cheque deve-se colocar a sua numeração de forma a facilitar a sua identificação.

Após estes passos o pagamento é processado, sendo gerada uma nota de pagamento na qual vem indicado as faturas que estão a ser liquidadas. Se o pagamento tiver sido executado por cheque devem ser impressas duas vias deste documento gerado, a original para o fornecedor e o duplicado para anexar ao comprovativo de transferência e arquivar no respetivo banco. No caso de pagamento por transferência bancária é suficiente imprimir uma via que será anexada ao comprovativo de transferência e arquivada no banco, uma vez que na altura de efetuar o pagamento é enviado um email pelo banco ao fornecedor a alertar para a receção do respetivo pagamento.

Relativamente à estrutura de Sistema ERP apresentada por Davenport (1998), esta função apresenta características relacionadas com o módulo financeiro, sendo uma tarefa associada à manutenção de transações financeiras.

Assim como na estrutura apresentada por Davenport (1998), para Umble *et al.* (2003) esta função insere-se no módulo financeiro mais concretamente no sistema de informações executivas ao permitir um acompanhamento das contas que a empresa tem a receber e a pagar.

Contudo neste processo de efetuar o pagamento a fornecedores é de salientar a importância dos documentos já se encontrarem conferidos pelo departamento Comercial. Como referido no subtópico de registo de documento, por vezes este processo revela-se mais demorado, dificultando os prazos de entrega dos documentos para liquidação. Possivelmente esta situação também pode estar relacionada com a falta de automatização e integração associada a este processo uma vez que na visão de Borisova *et al.* (2019), ao nível da análise realizada no enquadramento teórico, foi atribuído especial destaque às tecnologias utilizadas na Gestão de Informação, dado o dinamismo que trazem para o fluxo informacional. Para além que estas apresentavam algumas vantagens como a diminuição do tempo despendido durante os processos e a diminuição dos recursos utilizados.

Também Bingi *et al.* (1999) referem que o facto de as empresas trabalharem por silos surtia alguns efeitos na dinâmica organizacional como a demora na perceção das consequências dos erros cometidos por outros departamentos uma vez que o fluxo de informação também seria mais lento. Este autor reforça uma vez mais a importância dos sistemas ERP ao permitirem uma integração dos diversos departamentos, erros que

possam ocorrer em determinado departamento são detetado em tempo real nos restantes departamentos.

Analisando a estrutura de um sistema ERP apresentada por Davenport (1998), destaca-se um módulo dedicado à Produção com o objetivo de auxiliar no planeamento e execução da produção.

Por sua vez na análise da estrutura de um sistema ERP apresentada por Umble *et al.* (2003), o módulo de operações e logística poderia aplicar-se a esta situação, no qual uma das áreas de atuação é o planeamento da produção e a gestão dos materiais.

4.1.2.2. Módulo de Contabilidade

Para além do módulo de Gestão, este *Software* também disponibiliza um módulo de Contabilidade, no qual é efetuado o lançamento contabilístico dos documentos originais nos diários.

Ao serem lançados no módulo da contabilidade, cada um destes documentos recebe uma numeração de acordo com os critérios e princípios contabilísticos impostos pelo Sistema de Normalização Contabilístico (SNC) (ANEXO IV) tendo por base o código de contas previsto.

A contabilidade da AACF é efetuada por uma empresa externa pelo que no departamento administrativo e financeiro, este módulo é utilizado sobretudo para efetuar consultas, na necessidade de encontrar um documento que já se encontre lançado nos diários é possível recorrendo à opção “lançamento” e preenchendo os campos dos quais temos informação entre eles o modelo do documento (ALIVA, VFT, NFT...), o diário ou data da contabilidade. Consoante os campos preenchidos, o *Software* apresenta os documentos que se enquadrem nessas características, limitando o tempo despendido na sua procura. Este tipo de consulta é sobretudo utilizado na conferência de diários, ou seja na eventualidade de faltar algum documento em diário é possível perceber mais facilmente as suas características, agilizando na sua procura.

No caso do módulo de contabilidade existe uma separação documental, em diário superior à separação interna utilizada em arquivo físico na empresa, ao possuírem uma designação adaptada à divisão informacional efetuada na contabilidade.

Na Tabela 6 é possível observar as principais designações atribuídas aos diários na contabilidade, passíveis de comparar com a designação interna utilizada no departamento administrativo e financeiro da empresa como demonstrado anteriormente na Tabela 4.

Tabela 6. Organização dos Diários na Contabilidade.

Numeração do Diário	Designação
1	Operações Diversas
2	Clientes/Serviços
3	Compras Mat. Primas
4	Caixa
5	Despesas
6	Analítico
7	Apuramento de IVA
8	Abertura do ano
11	CMVMC (Saft)

Fonte: Elaboração Própria.

Apesar de existir um tratamento de dados diferente entre a Gestão e a Contabilidade que conduz a uma assimetria informacional, na visão de Balslev *et al.* (2021), diferentes departamentos necessitam de realizar um tratamento de dados adaptado porque utilizam diferentes lógicas de decisão.

Para estes autores, o *design* atual dos sistemas ERP ainda apresentam algumas lacunas no que concerne ao fornecimento de dados direcionados a múltiplas lógicas de tomada de decisão. Neste caso, o valor que a integração de dados assume para o departamento administrativo e financeiro da AACF, difere do departamento de contabilidade. Sendo uma empresa externa a efetuar o lançamento contabilístico dos documentos pode contribuir para a obtenção de uma lógica de tratamento de dados adaptada também ao processamento de informação da outra entidade.

Outra opção que este módulo disponibiliza é a “análise e exploração”, sendo inclusive a opção mais utilizada no departamento administrativo e financeiro ao permitir encontrar mais intuitivamente um documento em papel lançado nos diários com base na sua numeração. Esta opção revela-se bastante útil, por exemplo, se necessário liquidar algum documento que já se encontre em diário. Neste processo apenas é necessário indicar a data contabilística e o número de conta do fornecedor ou cliente. A integração de informação que o SAGE100c disponibiliza, apoia a visão de Khawaja & Sue (2008), ou seja a capacidade que o sistema fornece no processamento de operações permite uma maior rentabilização dos recursos organizacionais.

Relativamente à estrutura de Sistema ERP apresentada por Davenport (1998), a utilização deste módulo insere-se sobretudo nas aplicações de reporte, ao permitir uma organização contabilística dos documentos. Através da sua organização e controlo possibilitará o cumprimento de todas as obrigações fiscais inerentes à gestão da empresa.

Segundo a descrição efetuada por Davenport (1998), a utilização do módulo de Contabilidade é característico de uma função de *Back-Office e Front-Office*, ao envolver a classificação e gestão de documentos associados a clientes e fornecedores.

4.1.2.3. Módulo de Recursos Humanos

Apesar de não ter sido efetuado contacto direto com o módulo de Recursos Humanos, a AACF também utiliza este módulo. Consulta e atualização de fichas pessoais de colaboradores, análise de pedidos de ausência, despesas, preparação de processamento salarial e emissão dos respetivos recibos de vencimento são algumas das principais funcionalidades que este módulo fornece.

Através da sua utilização é possível efetuar com maior rigor avaliações e análises do desempenho da equipa ao nível das suas aptidões, competências e aproveitamento.

Na AACF os dados introduzidos neste módulo envolvem uma organização e análise prévia de forma a efetuar uma introdução mais agilizada, real e assertiva destes dados no sistema.

Com base na divisão modular efetuada por Davenport (1998), as tarefas que este módulo permite efetuar assemelham-se à gestão de aplicações direcionadas a recursos humanos. À semelhança do módulo de Contabilidade, também o módulo de Recursos Humanos permite executar tarefas características de *Back-Office e Front-Office*.

Apesar de não ter sido efetuado contacto direto durante o período de calendarização do estágio com o módulo de Recursos Humanos, próximos subtópicos serão apresentadas algumas das tarefas realizadas durante o estágio com recurso a outro SI que contribuirão para uma introdução posterior de dados no *Software*.

- **Registo de Assiduidade e Folha de Ponto em Obra**

De forma a efetuar o controlo da assiduidade de todos os colaboradores da AACF todos os meses é entregue uma folha de registo de assiduidade impressa a cada funcionário com o intuito de registar os tempos de trabalho.

O *template* é elaborado com recurso ao Microsoft Excel, sendo também considerado um SI.

À semelhança de um sistema ERP, o Excel, é capaz de recolher, transmitir, recuperar, disponibilizar, manipular e armazenar toda a informação necessária à operacionalização das tarefas diárias da empresa, contudo existe o obstáculo da falta de integração fornecida pelos sistemas ERP.

O Microsoft Excel revela-se uma ferramenta útil no tratamento de dados isolados para um determinado fim, por exemplo na elaboração dos registos de assiduidade, dados como a identificação do local onde colaborador se encontra, o horário realizado e as horas

prestadas são elementos fulcrais não apenas no processamento salarial do trabalhador como também para obter uma perceção do tempo despendido em cada obra.

Na figura 11 é possível observar o *template* de registo de assiduidade utilizado na AACF.

REGISTO DE ASSIDUIDADE (art. 202º do Código de Trabalho)												
Nome: _____											Ano: 2021	
Mês: Setembro												
Dia	Manhã				Tarde				Horas Prestadas			
	Obra	Entrada	Rubrica	Saída	Rubrica	Obra	Entrada	Rubrica	Saída	Rubrica	Dia	Semana
1	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
2	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
3	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
4	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
5	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
6	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
7	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
8	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
9	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
10	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
11	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
12	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
13	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
14	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
15	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
16	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
17	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
18	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
19	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
20	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
21	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
22	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
23	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
24	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
25	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
26	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
27	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
28	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
29	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
30	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
31	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		
										Total Horas Mensais		

Figura 11. Modelo de Registo de Assiduidade utilizado na Empresa.

Fonte: AACF.

Para além da elaboração dos registos de assiduidade, também foi importante elaborar uma folha de ponto mensal de obra. Esta folha de ponto fornecia uma perspetiva mais direccionada para o acompanhamento das obras, o foco seria a contabilização e controlo do tempo despendido em cada serviço permitindo uma imputação fidedigna de custos em obra.

À semelhança dos registos de assiduidade também era elaborada no Microsoft Excel, sendo impressa apenas uma via para ser entregue ao responsável de armazém encarregue pelo seu controlo e preenchimento (Figura 12).

O facto de o Excel ser utilizado como complemento ao sistema ERP permite executar uma preparação da informação prévia.

Por outro lado a falta de integração característica deste SI dificulta o cruzamento de informações desde gestão de saldos de fornecedores, mapas de contas, análises de

registos anteriores, elementos estes extraíveis de um Sistema ERP e que poderiam auxiliar nas tomadas de decisão através da obtenção de informações mais suportadas.

The table is a large grid with columns labeled 'NOMES' and months 1 through 12. Each cell contains either a code (e.g., AGR, ESC, SD, ARM, 100A, 240) or a numerical value. The grid is color-coded: yellow for 'Não Há', green for 'Folha', grey for 'Fim de Mes', and blue for 'Folha'. A legend at the bottom left of the grid defines these colors. The right side of the grid contains numerical data, possibly representing totals or specific metrics for each employee and month.

Figura 12. Modelo de Folha de Ponto Mensal e Respetivo Mapa de Horas.

Fonte: AACF.

- **Bases de dados**

O carácter simples e flexível do Excel também permite uma gestão e organização de informação esquematizada e filtrada.

Durante o estágio, esta ferramenta revelou-se bastante importante na elaboração, atualização e consulta das bases de dados referentes a fornecedores nas quais se encontravam discriminados os materiais adquiridos para cada serviço assim como os custos associados através da análise dos documentos recebidos.

Com uma estrutura semelhante, o Microsoft Excel, é também utilizado para efetuar o registo de novas Obras, SDs (Serviços Diversos) e SAMs (Serviços de Assistência e Manutenção) ao possibilitar uma consulta mais organizada de cada intervenção nomeadamente ao nível da localização, responsável de obra e código associado.

O contacto diário com Excel para além do SAGE100c permitiu comprovar dados teóricos fornecidos no estudo de Katrine *et al.* (2016), onde era referido que a utilização de SI de cariz tecnológico poderia ser uma mais-valia para as organizações. Neste caso a exploração e atualização das bases de dados permitiram a captura, processamento, armazenamento e recuperação de informação de forma coletiva como abordado pelos

autores uma vez que estas bases de dados também se encontravam à disposição do departamento Comercial, responsável pela elaboração de orçamentos.

Esta partilha de informação em particular também ocorre através da *Intranet* da empresa. Como referido por Moussa (2016), as Intranets permitem a divulgação de documentos de forma geral e abrangente. Esta base de dados é um exemplo de partilha de informação com o Departamento Comercial na qual foi concedido um acesso aos dados de forma mais dinâmica e rentável contribuindo para uma maior capacitação dos funcionários ao seu acesso.

Na figura 13 encontra-se representado um exemplo das bases de dados utilizadas na AACF.

cod. Ref.	Produto	Preço unitário	Desconto	Preço desconto	Ano	Fatura	Data	Obra
021001006	Abrac / espigão 63	0,320 €	0	0,320 €	2020	3682	05/06/2020	231
021005004	Abrac Aba 19-28	0,820 €	10	0,738 €	2020	4183	30/09/2020	100A
021005001	Abrac Ba 11-17	0,610 €	10	0,549 €	2020	4183	30/09/2020	100A
021002009	Abrac C/ porca M8 110	0,58 €	0	0,580 €	2019	2250	28/06/2019	230
021001002	Abrac C/espigão 25	0,220 €	0	0,220 €	2020	3682	05/06/2020	231
021003005	Abrac Hercules 2	0,570 €	0	0,570 €	2020	4103	11/09/2020	231
004033001	Abrac Simp Crom 15	0,480 €	20	0,384 €	2020	3682	05/06/2020	226
021005008	Abrac. ABA 38-50	0,980 €	10	0,882 €	2019	2637	27/09/2019	100A
021001001	Abrac. C/ espigão 20	0,19 €	0	0,190 €	2019	2360	19/07/2019	SD427
021001001	Abrac. C/ espigão 20	0,19 €	0	0,190 €	2019	2360	19/07/2019	100A
021001005	Abrac. C/ espigão 50	0,280 €	0	0,280 €	2020	3164	24/01/2020	100A
021001005	Abrac. C/espigao 50	0,280 €	0	0,280 €	2020	4103	11/09/2020	235
039024014	Acoplamento Fem 3/4	2,800 €	10	2,520 €	2020	4053	31/08/2020	100A
033013005	Anilha Aba Larga M16	0,150 €	0	0,150 €	2020	3376	13/03/2020	SD427
033011002	Anilha Aba Larga M6	0,020 €	0	0,020 €	2019	2165	07/06/2019	221
027017006	Anilha Ameanto 111/4	0,220 €	0	0,220 €	2020	4103	11/09/2020	221
036005001	Arame Plast. Verde 14*11	1,46 €	0	1,460 €	2019	2393	30/07/2019	100A

Figura 13. Base de Dados referente a fornecedor.

Fonte: AACF.

4.2. Utilização de um Sistema ERP na empresa

Como analisado ao nível do Enquadramento Teórico a qualidade do sistema ERP é dos fatores que assume maior relevância para a sua implementação e utilização diária. Independentemente da sua tipologia, este deve adequar-se às necessidades departamentais da empresa de modo a auxiliar no planeamento e posicionamento do setor de atuação.

No caso da AACF a escolha do SAGE100c como *Software* de gestão documental permitiu a perceção de algumas vantagens enunciadas por autores como Araujo & Scafuto (2019), ao permitirem uma melhoria significativa dos níveis de qualidade e eficiência da empresa.

A sua capacidade integrativa para o departamento administrativo e financeiro; diminuição dos custos associados às transações e flexibilidade acarretam uma maior agilidade nos processos organizacionais e nas próprias tomadas de decisão. Contudo

durante a utilização deste sistema também foi possível perceber alguns obstáculos que devem ser considerados.

4.2.1. Principais Vantagens

Face ao exposto as principais vantagens de utilização do sistema ERP são:

- Integração de toda a informação disponível na empresa num único sistema, sendo inclusivamente possível a sua visualização em tempo real por todos os utilizadores que tiverem uma conta autorizada no Software.
- O facto de permitir criar e exportar dados revela-se uma vantagem na coordenação e análise da documentação, permitindo tomar decisões mais assertivas.
- A facilidade e fluidez com que a comunicação e a partilha de informação ocorre permite evitar discrepâncias de informação, uma vez que os utilizadores se encontram no mesmo sistema com condições comuns.
- A utilização de um sistema ERP atua como um incremento na produtividade e na celeridade com o que o trabalho é efetuado. Tarefas repetitivas como a identificação completa de um fornecedor/cliente usual sempre que ocorre a emissão ou submissão de documentos é eliminada. A criação de documentos é efetuada de forma mais rápida desde faturas, recibos, notas de pagamento.
- A inovação associada a um sistema ERP permite que a empresa rentabilize os seus processos de negócio destacando-se no mercado.

4.2.2. Principais Obstáculos

De forma idêntica os principais obstáculos sentidos na utilização do sistema ERP são:

- O facto da formação obtida ter como base o *know-how* praticado na empresa pode divergir no aproveitamento de todo o potencial do Software. Com um nível de formação mais adequado poder-se-ia aproveitar mais funcionalidades do sistema, promovendo a produtividade da empresa.
- A utilização de um Sistema ERP inevitavelmente também acarreta custos intrínsecos à sua manutenção e padronização, ou seja na eventualidade de ser essencial efetuar alguma alteração ou adaptação técnica no sistema é necessário comunicar com a empresa que fornece o suporte de modo a colocar em prática essas modificações. Nesta vertente é visível uma dependência do fornecedor em que foi adquirido o sistema.
- No caso de inserção no sistema de um dado errado ou de ocorrer um erro na designação do fornecedor ou cliente essa informação irá afetar outros dados tais

como no processamento de pagamentos, na criação de relatórios ou na própria comunicação com o fornecedor ou cliente.

- Na eventualidade de ocorrer algum erro no sistema pode levar a perda de informação.

4.3. Comparação entre Microsoft Excel e Sistemas ERP

Apesar de ao nível da literatura ainda existir algumas lacunas relativamente à utilização simultânea do Microsoft Excel e dos Sistemas ERP em contexto organizacional, durante o estágio foi possível perceber alguns elementos entre ambos os SI passíveis de comparar.

Relativamente aos Sistemas ERP, o Microsoft Excel apresentam um menor nível de automação, sendo mais direcionado para o auxílio no cumprimento de funções concretas. Nesse seguimento a elaboração e atualização das bases de dados são vistas como um auxílio na elaboração de orçamentos e conferência de documentos.

Apesar do Microsoft Excel permitir a criação de tabelas personalizadas e organizadas que vão de encontro com as necessidades da AACF, o facto de não permitir uma integração dos dados com o SAGE100c, por exemplo através de uma aplicação que permitisse importar esses dados de acordo com a integridade necessária, dificulta a análise sob um ponto de vista global da informação extraída.

Também o facto de todos os dados necessitarem de ser inseridos de forma manual contribui para uma maior lentidão na execução das atividades e uma necessidade contínua de atualização para que a consulta fosse o mais atual e fidedigna possível.

Por sua vez a automação fornecida por um sistema ERP permite a deteção automática de erros de introdução como é o exemplo da duplicação de informação através da integração de todos os dados introduzidos no sistema.

A falta de integração do Microsoft Excel poderá conduzir ao armazenamento de dados provenientes de várias fontes em diferentes locais promovendo, conseqüentemente, a duplicação indesejada de informação e dificultando a procura e consulta da informação quando necessária. Esta falta de integração também contribui para uma maior demora na realização de análises e cruzamento de informação conduzindo a um crescimento da empresa mais demorado ao acarretar uma maior consumo de tempo de trabalho.

Capítulo V - Discussão

Este capítulo pretende analisar as tarefas desempenhadas durante o estágio tendo por base a condução do estudo.

Uma vez que a exposição da informação teve por base a experiência obtida em contexto empresarial, esta assume um carácter de exposição interpretativa segundo as tarefas desempenhadas. Nesse ponto de vista é importante existir uma interligação destas atividades com o enquadramento teórico apresentado de modo a obter uma análise fundamentada.

Seguindo os objetivos delineados, para a prossecução do presente relatório a discussão será dividida em (1) Adequação do Sistema ERP ao Funcionamento da Empresa, (2) Integração dos Módulos Utilizados, (3) Rentabilização dos Recursos.

5.1. Adequação do Sistema ERP ao funcionamento da empresa

Como exposto no enquadramento empírico as principais motivações que levaram a empresa a implementar o SAGE100c no departamento administrativo e financeiro foram a necessidade de efetuar uma gestão diária, controlada e organizada dos documentos de uma forma simplificada. Estes elementos vão de acordo com as vantagens apresentadas por Araujo & Scafuto (2019) no que concerne à implementação e utilização de um sistema ERP. Tendo por base a escolha do sistema mais apropriado para o departamento também o desempenho da empresa seria afetado tanto na forma como os serviços são apresentados como na qualidade da informação extraída.

A utilização do SAGE100c permitiu uma perceção prática da visão de Junker & Farzad (2015). No departamento implementado e utilizado permitiu uma padronização dos processos facilitando as transações diárias dos utilizadores. Bingi *et al.* (1999) referiam que o facto de as empresas trabalharem por silos desencadeava alguns obstáculos no fluxo informacional, na prática, apesar de ser verificada alguma demora na partilha de informação devido ao facto de apenas ser utilizado por um departamento, a adaptabilidade que o sistema possui também vai de encontro ao exposto por Balslev *et al.* (2021) ao permitir fornecer um apoio direto aos diversos departamentos da empresa através do fornecimento de informações úteis para o desempenho das tarefas diárias da empresa.

Gouveia & Ranito (2004), também destacam o valor associado a trocas informacionais que acarretam um baixo consumo temporal. Nesta vertente a inserção

diária dos documentos no sistema permite a obtenção de mapas (extratos de conta, listagens de clientes e fornecedores) passíveis de análise, que se encontram atualizados em tempo real. O facto de não existir a necessidade de inserir todos os dados, como a informação associada ao cliente ou fornecedor cada vez que é efetuado um registo ou emissão de documentos também contribui para uma maior produtividade e otimização dos processos como explicado por Davenport (1998). Neste seguimento é importante referir a precisão da informação introduzida, tal como mencionado por Umbel *et al.* (2003) a presença de dados errados pode afetar a informação gerada nos restantes módulos do *Software*. No caso da inserção de um valor ou código errado na altura de registar um documento levará a discrepâncias informacionais na consulta posterior dos mapas do *Software*.

5.2. Integração dos módulos utilizados

Como referido por Balslev *et al.* (2021), a utilização de um sistema ERP permite às organizações ampliar a sua capacidade de integrar dados ligados às vendas, produção ou contabilidade. A utilização do SAGE100C para além de permitir comprovar a visão de Balslev *et al.* (2021), também vai de encontro com ao estudo de Matende & Ogao (2013), na medida que a integração existente nos três módulos do *Software* (Gestão, Contabilidade e Recursos Humanos) fornece acessibilidade a um conteúdo informacional interligado de forma rápida, simplificada e organizada, adaptável às necessidades diárias da empresa.

Através da utilização do módulo de Gestão foi possível realizar um conjunto de tarefas com um nível de otimização superior comparativamente à utilização de outros SI como o Microsoft Excel ou a própria organização em arquivo físico. Desde registo de documentos, emissão de faturas e recibos, emissão de notas de pagamento, foi perceptível a capacidade do sistema em processar toda a informação inserida fornecendo de forma automática mapas atualizados que permitiam executar por parte do utilizador análises instantâneas da informação inserida. Por outro lado, a integração existente entre cada elemento deste módulo também permitiu perceber melhor a visão de Davenport (1998) na prática, na medida que a inserção de um dado incorreto irá influenciar todo o conjunto de informações que se encontrar associada a esse mesmo dado, porém e uma vez que existe integração no *Software* os erros também serão mais facilmente detetados e corrigidos.

Como referido na apresentação do módulo de Contabilidade, a função contabilística é desempenhada por uma empresa externa pelo que nesse âmbito foi verificado algumas discrepâncias informacionais como por exemplo na denominação

utilizada para a organização dos diários da gestão para a contabilidade. Nesse âmbito autores como Balslev *et al.* (2021), defendem a necessidade de adaptação da informação a diferentes lógicas de decisão. Apesar desta ocorrência, a nível de funcionamento interno da empresa não foi verificado qualquer constrangimento. As consultas de informação necessária continuavam a encontrar-se uniformizadas para os utilizadores, evitando a divulgação de informação dispar, inclusive no estudo de Okręglicka & Lemanska-Majdzik (2016) é referido a importância de ser estabelecido um contacto próximo com a informação gerada em ambiente interno e externo, promovendo a criação de canais informativos interligados e adaptados as necessidades dos utilizadores. Futuramente esta situação também poderá ser integrada através da criação dos artigos utilizados no módulo de Contabilidade para o módulo de Gestão. Caso esta ideia venha a ser implementada será necessário uma maior atenção no registo dos documentos, uma vez que nessa altura serão classificados no módulo de Gestão segundo as suas características. Nessa vertente também seria necessário um conhecimento sedimentado do SNC (ANEXO IV) de forma a evitar eventuais erros de classificação dos documentos, a fim de cumprir com todas as obrigações fiscais inerentes. Ao nível da consulta de informação também encontrar-se-ia atualizada e organizada em tempo real.

No módulo de Recursos Humanos e apesar de salientar-se uma vez mais que não foi estabelecido contacto direto com o mesmo, as atividades ligadas à sua utilização permitiram perceber sob um ponto de vista prático o estudo realizado por Katrine *et al.* (2016) e Moussa (2016), dado a complementaridade existente e necessária entre o Microsoft Excel e o sistema ERP utilizado para o processamento de dados necessários foi possível realizar a captura, processamento, armazenamento e recuperação de informação de forma complementar.

5.3. Rentabilização dos recursos

De forma geral foi notória uma uniformização dos procedimentos. Com a utilização diária do SAGE100c, sobretudo do módulo de Gestão o qual foi estabelecido maior contacto o facto de todos os utilizadores extraírem o mesmo tipo de informação e serem utilizados os mesmos modelos de documentos facilitava a análise e o tratamento diário da informação necessária.

A duplicação de informação que por vezes ocorria em arquivo físico ou em formato informático, através da utilização do *Software* não era verificada. Umbel *et al.* (2003), no seu estudo, explica que a precisão dos dados que são introduzidos no sistema influencia o desempenho da organização. Neste seguimento também foi verificado que parte do trabalho manual foi eliminado.

Com a utilização do sistema também foi comprovado o estudo de Khawaja & Sue (2008), dado que as suas características marcadas pela automatização e uniformização permitiram uma redução do tempo de trabalho necessário na execução das tarefas. No caso da emissão de documentos e se o fornecedor ou cliente já se encontrar registado no sistema é executado de forma instantânea.

O tempo de resposta também é influenciado de forma positiva através do fornecimento de informação de forma mais rápida, como analisado por Borisova *et al.* (2019) a utilização das TI vão desencadear um fluxo informacional mais célere.

Por sua vez os ganhos obtidos com a redução dos tempos de resposta também são transportados para a eficiência organizacional. Através da utilização dos SI também os gastos relacionados com papel, tinteiros, pastas para arquivos físicos diminuem.

Como analisado por autores como Detlor (2010) e Araujo & Scafuto (2019), a qualidade da informação é dos fatores que assume maior relevância ao nível da rentabilização de recursos, dado que deixa de existir necessidade de introdução no sistema da mesma informação mais do que uma vez, evitando desta forma a redundância associada. Como apresentado no enquadramento teórico, Chao (2015), mencionava o facto de diariamente as empresas processarem um elevado número de documentos. Na AACF foi possível verificar sob um ponto de vista prático que com a utilização do Sistema ERP, erros de duplicação de informação, desconformidades e consulta de informação obsoleta foram elementos que a utilização do SAGE100c preveniu.

Como apresentado por Davenport (1998), as trocas informacionais devem ser caracterizadas por uma maior brevidade e por uma maior otimização do consumo informacional. Esta visão é também apoiada por Ullah *et al.* (2018) e Araujo & Scafuto (2019), onde são apresentadas as vantagens inerentes a este processo, como um aumento na capacidade de resposta e no próprio processo de comunicação que é significativamente melhorado como resultado da qualidade informacional.

Capítulo VI - Considerações Finais

O último capítulo deste relatório permite expor de forma sucinta as principais conclusões a reter da temática em estudo e da forma como a experiência obtida na empresa possibilitou uma ampliação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos.

Neste meio marcado por um elevado grau de dinamismo e tendo por base o conhecimento reunido sob um ponto de vista teórico e prático, a forma como a informação é tratada vem a desempenhar um papel crucial.

Após a análise da presente temática foi possível verificar a influência que os SI utilizados na Gestão de Informação assumem na obtenção de dados mais facilmente acessíveis e com maior grau de fiabilidade.

O objetivo central do presente relatório passou pela análise da aplicação de um Sistema ERP em contexto empresarial. Tendo por base as funções desempenhadas no departamento administrativo e financeiro da empresa, no qual foi estabelecido um contacto diário com o *Software* utilizado na mesma, o Sage100c, foi possível analisar os elementos associados a esta tipologia de SI.

Ao longo do período de estágio foi possível verificar na prática a visão de diversos autores expostos no Enquadramento Teórico em termos da forma como a informação é gerida diariamente em âmbito empresarial e do papel preponderante que as TI assumem neste contexto.

A utilização diária de um sistema ERP permitiu comprovar a visão de Balslev *et al.* (2021), ao ser notória uma influência direta nos procedimentos ligados à área administrativa, contabilística e de recursos Humanos assim como da sua influência na obtenção de informação para os restantes departamentos que compõem a esfera empresarial. O facto de o SAGE100c ser um SI com um elevado grau de automatização no qual a informação se encontra centralizada num único sistema, tornou a realização dos processos de forma mais eficiente e eficaz. A redução do tempo despendido na realização das tarefas permitiu comprovar um aumento da produtividade ao tornar exequível a realização de novas tarefas num curto espaço de tempo.

Como demonstrado por Gouveia & Ranito (2004), a formação é um dos elementos fulcrais para garantir uma correta compreensão das funcionalidades do sistema e tirar o máximo proveito das suas potencialidades. Como exposto no capítulo da discussão uma maior integração dos módulos de Gestão e Contabilidade poderia ser proveitoso para uma gestão informacional de empresa mais eficiente e eficaz ao resultar na obtenção de informação com um maior grau de atualização em tempo real. No entanto também é de notar que a decisão de efetuar qualquer alteração no sistema irá afetar

diretamente a dinâmica organizacional pelo que é necessário ser bem ponderada e planeada.

Durante o tempo frequentado na empresa foi possível uma perceção prática de vários conhecimentos adquiridos ao longo da formação na UBI, elementos como o planeamento e o controlo adaptado à gestão de empresas desta tipologia permitiram uma maior organização das tarefas desempenhadas de forma a contribuir para a sustentabilidade da empresa aquando condução do estudo. Também as competências académicas adquiridas ao nível da Gestão de Informação Empresarial foram imprescindíveis para a exploração teórica e prática da temática ao facultar noções sobre o SI analisado. O facto de no decorrer do primeiro ano de mestrado existir um contacto prévio com os principais fatores associados à temática contribuiu para um maior envolvimento e assimilação das tarefas desempenhadas.

Para além de permitir a obtenção de alguma experiência profissional, este estágio possibilitou a ampliação de um leque de competências organizacionais como a capacidade de tomada de decisão e de resolução de problemas, demonstrou da mesma forma a importância de ser polivalente, proativa e autónoma. O facto de ser estabelecido contacto com esta empresa também contribuiu para aprender mais sobre uma nova indústria, contribuindo para ganhar algumas noções técnicas na área.

Apesar das bases teóricas fornecidas durante o percurso académico terem auxiliado ao longo destes três meses, também foi possível perceber que apenas esse conhecimento não é suficiente na resolução das questões do dia-a-dia. Todo o *Know-How* que esta experiência proporcionou, permite encerrar este ciclo de aprendizagem de forma mais enriquecedora.

O presente relatório contribuiu para aprofundar os conhecimentos teóricos e colmatar carências de informação relativamente à influência que os sistemas ERP desempenham na gestão das PME's portuguesas, tendo por base a gestão da AACF. Para além de atuar na obtenção de uma visão mais prática deste tema também auxilia na adaptação e atualização das práticas de gestão, promovendo um estreitamento da relação entre o meio académico e o meio empresarial.

Pese embora a análise teórica e empírica efetuada sobre a temática, este relatório, conta com algumas limitações ao nível da verificação prática dos elementos considerados. O facto da análise efetuada ter por base a realidade particular da AACF, restringiu a possibilidade de se realizar qualquer tipo de generalização na utilização destes sistemas. Para além deste fator também é importante salientar que o nível dos utilizadores do *Software* é básico pelo que existem funcionalidades disponibilizadas pelo sistema que não estão a ser consideradas.

Neste sentido e para futuras investigações, poderia ser interessante proceder a uma análise da temática mais aprofundada, no sentido de apurar a utilização deste *Software* noutras empresas. Seria também importante a realização de estudos que utilizassem metodologias de investigação que permitissem conhecer uma realidade mais ampla.

Bibliografia

AECOPS. Conjuntura da Construção – Setembro de 2021. Indicadores da Construção com trajetória sustentada de crescimento. Disponível em:

file:///C:/Users/Asus/Downloads/file5721_pt.pdf Acesso em: Março de 2022

Alves, C. A., & Duarte, E. N. (2015). A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. *Transinformação*, 27(1), 37–46. <https://doi.org/10.1590/0103-37862015000100004>

Araujo, V., & Scafuto, I. C. (2019). Integração de sistemas de gerenciamento ERP para contribuição na gestão do conhecimento empresarial. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(5), 167–188. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i5.1761>

Balslev, L., Thrane, S., & Friis, I. (2021). Information technology systems implementation and processes of integration and disintegration: case study evidence from Air Greenland. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(3), 419–439. <https://doi.org/10.1108/jaoc-12-2019-0125>

Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical Issues Affecting an ERP Implementation. *Information Systems Management*, 16(3), 7–14. <https://doi.org/10.1201/1078/43197.16.3.19990601/31310.2>

Borisova, V. V., Demkina, O. V., Mikhailova, A. V., & Zieliński, R. (2019). The enterprise management system: evaluating the use of information technology and information systems. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 103–118. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.09>

Brătianu, C., & Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 US companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19–38. <https://core.ac.uk/download/pdf/6711667.pdf>

Correia, R. B., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., Albuquerque, K. S. L. S. (2014), “Ciclo de Vida Organizacional: Análise dos Modelos Aplicados nas Recentes Pesquisas Empíricas”, *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, 1(1), 37-53. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/21910>

Chao, Chad (2015). *Implementing a Paperless System for Small and Medium-Sized Businesses (SMBs)*, University of Oregon.

<https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/19630/Chao2015.pdf>

Correa, F., Ziviani, F., & Chinelato, F. B. (2016). Tipos e usos de ferramentas de apoio a gestão do conhecimento em uma empresa de tecnologia da informação. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 22(48), 27. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v22n48p27>

Czedjo, BD (2008), “Evolution Of Information Systems With Data Hierarchies”, Iceis 2008: Proceedings Of The Tenth International Conference On Enterprise Information Systems, Vol Isas-1: Information Systems Analysis And Specification, Vol. 1, p351-356

Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard business review*, 76(4).

<http://facweb.cs.depaul.edu/jnowotarski/is425/hbr%20enterprise%20systems%20davenport%201998%20jul-aug.pdf>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Detlor, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 103–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001>

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*, New York, NY: Harper & Row.

Evans, N., & Price, J. (2020). Development of a holistic model for the management of an enterprise’s information assets. *International Journal of Information Management*, 54, 102193. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102193>

Ferreira, R. (2013), “Linux: Guia do Administrador do Sistema”; Novatec; 2º edição

Gillard, S., & Johansen, J. (2004). Project Management Communication: a Systems Approach. *Journal of Information Science*, 30(1), 23–29. <https://doi.org/10.1177/0165551504041675>

Gouveia, L. B., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Decisão (Livro VII - Coleção Inovação e Governância nas autarquias)*. SPI - Principia.

Hausmann, V., & Williams, S. P. (2015). Social Business Documents. *Procedia Computer Science*, 64, 360–368. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.500>

Jan, T. S., & Tsai, F. L. (2001). A systems view of the evolution in information systems development. *Systems Research and Behavioral Science*, 19(1), 61–75. <https://doi.org/10.1002/sres.441>

Junker, H., & Farzad, T. (2015). Towards Sustainability Information Systems. *Procedia Computer Science*, 64, 1130–1139. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.587>

Litau, E. (2018). Information Flows Management as a Way to Overcome" Puberty Challenges" of a Small Enterprise. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Information Management*, 34-38.

Lutters, D., Mentink, R., van Houten, F., & Kals, H. (2001). Workflow management based on Information Management. *CIRP Annals*, 50(1), 309–312. [https://doi.org/10.1016/S0007-8506\(07\)62128-3](https://doi.org/10.1016/S0007-8506(07)62128-3)

Madsen, D. (2013). Disciplinary Perspectives on Information Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73(27), 534–537. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.087>

Marinagi, C., Trivellas, P., & Sakas, D. P. (2014). The Impact of Information Technology on the Development of Supply Chain Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 586–591. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.161>

Matende, S., & Ogao, P. (2013). Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation: A Case for User Participation. *Procedia Technology*, 9, 518–526. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.058>

Molenda, M. (2019). Assessment of chosen aspects of Quality Policy in selected industrial enterprises. *Scientific papers of silesian university of technology*. (136), 1-12. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.32>

Moussa, M. (2016). Internet, Intranets and Extranets in Organizations: An Integrative Literature Review. *SIU Journal of Management*, 6(1), 1-39. <https://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:40167>

Określlicka, M., Lemańska-Majdzik, A., & Gorzeń-Mitka, I. (2016). Learning organizations and their adaptability to Market Environment. 9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”. <http://dx.doi.org/10.3846/bm.2016.49>

Popescu, C., & Tofan, C. A. (2013). Information systems in nowadays' management. In *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*. 7(1), 125-132. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.

PORDATA (2020). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Acesso em: 24 de Agosto de 2021, disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>

Priede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and Its Strategic Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1466–1475. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1133>

Karmarkar, U. S., & Apte, U. M. (2006). Operations management in the information economy: Information products, processes, and chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 438–453. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.001>

Rodionov, I. I., & Tsvetkova, V. A. (2015). Information management in information science. *Scientific and Technical Information Processing*, 42(2), 73–77. <https://doi.org/10.3103/s0147688215020094>

Ragowsky, A., Ahituv, N., & Neumann, S. (1996). Identifying the value and importance of an information system application. *Information & Management*, 31(2), 89–102. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(96\)01072-5](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(96)01072-5)

Ruppel, C., & Harrington, S. (2001). Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37–52. <https://doi.org/10.1109/47.911131>

Saglam, Y. C., Sezen, B., & Cankaya, S. Y. (2019). Collaborative mitigation strategies and supply chain risk management: information processing theory perspective. In *Ismc 2019-15Th International Strategic Management Conference*. Future Acad.

Slamet, C., Abdul Rahman, A. B., & Ali Ramdhani, M. (2019). Concepts of Strategic Management of Information Technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175, 1–6. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012264>

Swanson, E. B. (2020). How information systems came to rule the world: Reflections on the information systems field. *The Information Society*, 36(2), 109–123. <https://doi.org/10.1080/01972243.2019.1709931>

Tuomi, I. (1999). Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103–117. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518258>

Turriago-Hoyos, A., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker's Management Theory. *SAGE Open*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/2158244016639631>

Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 241–257. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(02\)00547-7](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(02)00547-7)

Ullah, A., Baharun, R. B., Nor, K., Siddique, M., & Sami, A. (2018). Enterprise resource planning (ERP) systems and user performance (UP). *International Journal of Applied Decision Sciences*, 377–390.

ANEXOS



ALVARÁ DE CONSTRUÇÃO Nº 1723

Decreto-Lei n.º 12/2004, de 9 de Janeiro

**ANTONIO ASCENCAO COELHO
& FILHOS, S.A.**

R. JOAO DE DEUS, 12, RC – ESQ
TEIXOSO

6200-679 TEIXOSO

Nº Contribuinte 500022801

Empresa inscrita em 26-02-1981 – **Validade** 31-01-2014

Habilitações		
Categoria	Classe	Subcategoria
1ª Categoria - Edifícios e Património Construído	6	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Construção Tradicional
	6	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios com Estrutura Metálica
	5	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Edifícios de Madeira
	5	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Reabilitação e Conservação de Edifícios
	5	1ª Estruturas e elementos de betão
	4	2ª Estruturas metálicas
	1	3ª Estruturas de madeira
	5	4ª Alvenarias, rebocos e assentamento de cantarias
	5	5ª Estuques, pinturas e outros revestimentos
	3	6ª Carpintarias
	3	7ª Trabalhos em perfis não estruturais
	2	8ª Canalizações e condutas em edifícios
	1	9ª Instalações sem qualificação específica
1	10ª Restauro de bens imóveis histórico-artísticos	
2ª Categoria - Vias de Comunicação, Obras de Urbanização e Outras Infra-estruturas	1	Empreiteiro Geral ou Construtor Geral de Obras de Urbanização
	2	1ª Vias de circulação rodoviária e aeródromos
	1	3ª Pontes e viadutos de betão
	1	4ª Pontes e viadutos metálicos
	1	6ª Saneamento básico
	1	8ª Calcetamentos
	1	9ª Ajardinamentos
	1	10ª Infra-estruturas de desporto e lazer
	1	11ª Sinalização não eléctrica e dispositivos de protecção e segurança
	4ª Categoria - Instalações Eléctricas e Mecânicas	3
1		2ª Redes eléctricas de baixa tensão e postos de transformação
2		3ª Redes e instalações eléctricas de tensão de serviço até 60 KV
1		4ª Redes e instalações eléctricas de tensão de serviço superior a 60 KV
1		5ª Instalações de produção de energia eléctrica
1		6ª Instalações de tracção eléctrica
1		7ª Infra-estruturas de telecomunicações
1		8ª Sistemas de extinção de incêndios, segurança e detecção
2		9ª Ascensores, escadas mecânicas e tapetes rolantes
3		10ª Aquecimento, ventilação, ar condicionado e refrigeração
1		14ª Instalações de apoio e sinalização em sistemas de transporte
1	15ª Outras instalações mecânicas e electromecânicas	
5ª Categoria - Outros Trabalhos	2	1ª Demolições
	2	2ª Movimentação de terras
	3	4ª Fundações especiais
	1	5ª Reabilitação de elementos estruturais de betão
	1	6ª Paredes de contenção e ancoragens
	1	7ª Drenagens e tratamento de taludes
	1	8ª Reparações e tratamentos superficiais em estruturas metálicas
	3	9ª Armaduras para betão armado
	4	10ª Cofragens
	1	11ª Impermeabilizações e isolamentos
	1	12ª Andaimos e outras estruturas provisórias
	2	13ª Caminhos agrícolas e florestais

Classe	Valores das obras	
1	Até	166.000 €
2	Até	332.000 €
3	Até	664.000 €
4	Até	1.328.000 €
5	Até	2.656.000 €
6	Até	5.312.000 €
7	Até	10.624.000 €
8	Até	16.600.000 €
9	Acima de	16.600.000 €

Anexo 1. Alvará de Construção AACF.

Fonte: Apresentação Oficial da Empresa.

POLÍTICA DA QUALIDADE

A António Ascensão Coelho & Filhos, S.A., com actividade no mercado da construção civil e obras públicas, ao adoptar um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da norma NP EN ISO 9001 2008 assume as seguinte linhas de orientação para a sua Política da Qualidade:

- Privilegiar a satisfação dos compromissos com os seus clientes, em todos os domínios, nomeadamente ao nível técnico e ao nível comportamental;
- Promover o envolvimento e a participação dos colaboradores, proporcionando os meios e a formação que conduzem a actuações pró-activas na relação com os seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral;
- Criar as condições de trabalho, disponibilizar os meios humanos, técnicos, financeiros e outros, para a sustentabilidade do negócio e a melhoria contínua da organização;
- Adoptar processos de comunicação eficazes com os seus colaboradores, clientes, fornecedores, accionistas e restante sociedade;
- Rever e melhorar o sistema de gestão da Qualidade cumprindo os requisitos legais, estatutários e regulamentares.

A Administração da António Ascensão Coelho & Filhos, S.A através deste compromisso assume uma dinâmica para estimular relações com o mercado, para a sustentabilidade do negócio e para a capitalização do conhecimento.

António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.
Rua João de Deus, nº 13 W/C. Dous
Apartado 1
4200-479 Teixogo

Símbolo de Construção Nº 1723
Certificação Nº 500 622 861
Capital Social 200.000 €
Mat. Nº 013/73023 ao C.R.C. de Coimbra

O Presidente do Conselho de
Administração

António de Ascensão Coelho & F^{os}, S.A
A Administração

Teixogo, 20 de Abril de 2009

PO-Q/EN-001/007

Anexo 2. Política de Qualidade AACF.

Fonte: Apresentação Oficial da Empresa.


TÜVRheinland[®]

ZERTIFIKAT CERTIFICADO CERTIFICATE CERTIFICAT

O Organismo de Certificação TÜV Rheinland Portugal, Lda.

Certifica que a empresa:

António Ascensão Coelho & Filhos S.A.
Rua João de Deus, n.º12, R/C Dto.
6200-679 Teixoso – Covilhã

Implementou e aplica um Sistema de Gestão da Qualidade para a

Construção Civil e Obras Públicas

Através de uma auditoria com o relatório nº **0 01 08331** em **02/06/2011**
verificou-se o cumprimento dos requisitos da norma

NP EN ISO 9001:2008

Este certificado é válido de **25/07/2011** até **24/07/2014**

Nº de registo do certificado **0 01 08331**


IPAC
acreditação
A0010
Certificação
Qualidade

Lisboa, 25-07-2011
Local, Data


António Silva
Business System Manager, TÜV Rheinland Portugal, Lda.

A validade deste certificado pode ser confirmada através da consulta do site www.tuvdotcom.com

TÜV Rheinland Portugal
Edifício Zenith (Arquiparque)
R. Dr. Ant.º Loureiro Borges, 9, 3º
1495-131 Algés
Portugal

Telf.: +351 21 413 70 40
Fax: +351 21 413 70 45 / 46
e-mail: geral@pt.tuv.com

www.tuv.pt

Anexo 3. Certificação NP EN ISO 9001:2008.

Fonte: Apresentação Oficial AACF.

2 — Código de Contas

1 MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS *

- 11 Caixa
- 12 Depósitos à ordem
- 13 Outros depósitos bancários
- 14 Outros instrumentos financeiros *
- 141 Derivados
 - 1411 Potencialmente favoráveis
 - 1412 Potencialmente desfavoráveis
- 142 Instrumentos financeiros detidos para negociação
 - 1421 Activos financeiros
 - 1422 Passivos financeiros
- 143 Outros activos e passivos financeiros (justo valor através dos resultados)
 - 1431 Outros activos financeiros
 - 1432 Outros passivos financeiros

2 CONTAS A RECEBER E A PAGAR *

- 21 Clientes *
- 211 Clientes c/c
 - 2111 Clientes gerais
 - 2112 Clientes - empresa-mãe
 - 2113 Clientes - empresas subsidiárias
 - 2114 Clientes - empresas associadas
 - 2115 Clientes - empreendimentos conjuntos
 - 2116 Clientes - outras partes relacionadas
- 212 Clientes - títulos a receber
 - 2121 Clientes gerais
 - 2122 Clientes - empresa-mãe
 - 2123 Clientes - empresas subsidiárias
 - 2124 Clientes - empresas associadas
 - 2125 Clientes - empreendimentos conjuntos
 - 2126 Clientes - outras partes relacionadas
- 218 Adiantamentos de clientes *
- 219 Perdas por imparidade acumuladas *
- 22 Fornecedores *
- 221 Fornecedores c/c
 - 2211 Fornecedores gerais
 - 2212 Fornecedores - empresa-mãe
 - 2213 Fornecedores - empresas subsidiárias
 - 2214 Fornecedores - empresas associadas
 - 2215 Fornecedores - empreendimentos conjuntos
 - 2216 Fornecedores - outras partes relacionadas
- 222 Fornecedores - títulos a pagar
 - 2221 Fornecedores gerais
 - 2222 Fornecedores - empresa-mãe
 - 2223 Fornecedores - empresas subsidiárias
 - 2224 Fornecedores - empresas associadas
 - 2225 Fornecedores - empreendimentos conjuntos
 - 2226 Fornecedores - outras partes relacionadas
- 225 Facturas em recepção e conferência *
- 228 Adiantamentos a fornecedores *
- 229 Perdas por imparidade acumuladas *
- 23 Pessoal
 - 231 Remunerações a pagar *
 - 2311 Aos órgãos sociais
 - 2312 Ao pessoal
 - 232 Adiantamentos
 - 2321 Aos órgãos sociais
 - 2322 Ao pessoal
- 237 Causões
 - 2371 Dos órgãos sociais
 - 2372 Do pessoal
- 238 Outras operações
 - 2381 Com os órgãos sociais
 - 2382 Com o pessoal
- 239 Perdas por imparidade acumuladas *
- 24 Estado e outros entes públicos *
- 241 Imposto sobre o rendimento *
- 242 Retenção de impostos sobre rendimentos *
- 243 Imposto sobre o valor acrescentado (IVA) *
 - 2431 IVA - Suportado
 - 2432 IVA - Dedutível
 - 2433 IVA - Liquidado
 - 2434 IVA - Regularizações
 - 2435 IVA - Apuramento
 - 2436 IVA - A pagar
 - 2437 IVA - A recuperar

- 253 Participantes de capital
 - 2531 Empresa-mãe - Suprimentos e outros mútuos
 - 2532 Outros participantes - Suprimentos e outros mútuos
- 254 Subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos
- 258 Outros financiadores
- 26 Accionistas/sócios
 - 261 Accionistas d' subscrição *
 - 262 Quotas não liberadas *
 - 263 Adiantamentos por conta de lucros
 - 264 Resultados atribuídos
 - 265 Lucros disponíveis
 - 266 Empréstimos concedidos - empresa-mãe
- 268 Outras operações
- 269 Perdas por imparidade acumuladas *
- 27 Outras contas a receber e a pagar
 - 271 Fornecedores de investimentos *
 - 2711 Fornecedores de investimentos - contas gerais
 - 2712 Facturas em recepção e conferência *
 - 2713 Adiantamentos a fornecedores de investimentos *
 - 272 Devedores e credores por acréscimos (periodização económica) *
 - 2721 Devedores por acréscimos de rendimentos
 - 2722 Credores por acréscimos de gastos
- 273 Benefícios pós-emprego *
- 274 Impostos diferidos *
 - 2741 Activos por impostos diferidos
 - 2742 Passivos por impostos diferidos
- 275 Credores por subscrições não liberadas *
- 276 Adiantamentos por conta de vendas *
- 278 Outros devedores e credores
- 279 Perdas por imparidade acumuladas *
- 28 Diferimentos *
 - 281 Gastos a reconhecer
 - 282 Rendimentos a reconhecer
- 29 Provisões *
 - 291 Impostos
 - 292 Garantias a clientes
 - 293 Processos judiciais em curso
 - 294 Acidentes de trabalho e doenças profissionais
 - 295 Matérias ambientais 296
 - Contratos onerosos
 - 297 Reestruturação
 - 298 Outras provisões

3 INVENTÁRIOS E ACTIVOS BIOLÓGICOS *

- 31 Compras
 - 311 Mercadorias
 - 312 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
 - 313 Activos biológicos
- 317 Devoluções de compras
- 318 Descontos e abatimentos em compras
- 32 Mercadorias
 - 325 Mercadorias em trânsito
 - 326 Mercadorias em poder de terceiros
 - 329 Perdas por imparidade acumuladas
- 33 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
 - 331 Matérias-primas
 - 332 Matérias subsidiárias
 - 333 Embalagens
 - 334 Materiais diversos
 - 335 Matérias em trânsito
 - 339 Perdas por imparidade acumuladas
- 34 Produtos acabados e intermédios
 - 346 Produtos em poder de terceiros
 - 349 Perdas por imparidade acumuladas
- 35 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos
 - 351 Subprodutos
 - 352 Desperdícios, resíduos e refugos
 - 359 Perdas por imparidade acumuladas
- 36 Produtos e trabalhos em curso
- 37 Activos biológicos

Análise da aplicação do ERP na gestão da António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.

2438 IVA - Reembolsos pedidos	371 Consumíveis
2439 IVA - Liquidações oficiosas	3711 Animais 3712
244 Outros impostos	Plantas
245 Contribuições para a Segurança Social	372 De produção
246 Tributos das autarquias locais	3721 Animais 3722
...	Plantas
248 Outras tributações	...
25 Financiamentos obtidos	38 Reclassificação e regularização de inventários e activos biológicos
251 Instituições de crédito e sociedades financeiras	382 Mercadorias
2511 Empréstimos bancários	383 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
2512 Descobertos bancários	384 Produtos acabados e intermédicos
2513 Locações financeiras	385 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos
...	386 Produtos e trabalhos em curso
252 Mercado de valores mobiliários	387 Activos biológicos *
2521 Empréstimos por obrigações *	39 Adiantamentos por conta de compras *
...	
4 INVESTIMENTOS *	
41 Investimentos financeiros *	593 Subsídios*
411 Investimentos em subsidiárias	594 Doações
4111 Participações de capital - método da equivalência patrimonial	...
4112 Participações de capital - outros métodos	599 Outras
4113 Empréstimos concedidos	
...	6 GASTOS *
412 Investimentos em associadas	61 Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas
4121 Participações de capital - método da equivalência patrimonial	611 Mercadorias
4122 Participações de capital - outros métodos	612 Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
4123 Empréstimos concedidos	613 Activos biológicos (compras)*
...	62 Fornecimentos e serviços externos
413 Investimentos em entidades conjuntamente controladas	621 Subcontratos
4131 Participações de capital - método da equivalência patrimonial	622 Serviços especializados
4132 Participações de capital - outros métodos	6221 Trabalhos especializados 6222
4133 Empréstimos concedidos	Publicidade e propaganda
...	6223 Vigilância e segurança
414 Investimentos noutras empresas	6224 Honorários 6225
4141 Participações de capital	Comissões
4142 Empréstimos concedidos	6226 Conservação e reparação
...	...
415 Outros investimentos financeiros	6228 Outros
4151 Delitos até à maturidade	
...	623 Materiais
4158 Outros	6231 Ferramentas e utensílios de desgaste rápido
...	6232 Livros e documentação técnica
419 Perdas por imparidade acumuladas *	6233 Material de escritório
42 Propriedades de investimento	6234 Artigos para oferta
421 Terrenos e recursos naturais	...
422 Edifícios e outras construções	6238 Outros
...	624 Energia e fluidos
426 Outras propriedades de investimento	6241 Electricidade
...	6242 Combustíveis
428 Depreciações acumuladas	6243 Água
429 Perdas por imparidade acumuladas *	...
43 Activos fixos tangíveis	6248 Outros
431 Terrenos e recursos naturais	625 Deslocações, estadas e transportes
432 Edifícios e outras construções	6251 Deslocações e estadas 6252
433 Equipamento básico	Transportes de pessoal
434 Equipamento de transporte	6253 Transportes de mercadorias
435 Equipamento administrativo	...
436 Equipamentos biológicos *	6258 Outros
437 Outros activos fixos tangíveis	626 Serviços diversos
438 Depreciações acumuladas	6261 Rendas e alugueres
439 Perdas por imparidade acumuladas *	6262 Comunicação
44 Activos intangíveis	6263 Seguros 6264
441 Goodwill	Royalties
442 Projectos de desenvolvimento *	6265 Contencioso e notariado
443 Programas de computador	6266 Despesas de representação 6267
444 Propriedade industrial	Limpeza, higiene e conforto
...	6268 Outros serviços
446 Outros activos intangíveis	63 Gastos com o pessoal
...	631 Remunerações dos órgãos sociais
448 Amortizações acumuladas	632 Remunerações do pessoal
449 Perdas por imparidade acumuladas *	633 Benefícios pós-emprego
45 Investimentos em curso	6331 Prémios para pensões *
451 Investimentos financeiros em curso	6332 Outros benefícios
452 Propriedades de investimento em curso	634 Indemnizações
453 Activos fixos tangíveis em curso	635 Encargos sobre remunerações
454 Activos intangíveis em curso	636 Seguros de acidentes no trabalho e doenças profissionais
455 Adiantamentos por conta de investimentos *	637 Gastos de acção social
...	638 Outros gastos com o pessoal
459 Perdas por imparidade acumuladas *	64 Gastos de depreciação e de amortização
46 Activos não correntes detidos para venda *	641 Propriedades de investimento
...	642 Activos fixos tangíveis 643
469 Perdas por imparidade acumuladas *	Activos intangíveis.
	65 Perdas por imparidade
5 CAPITAL, RESERVAS E RESULTADOS TRANSITADOS *	651 Em dívidas a receber
51 Capital *	6511 Clientes
52 Acções (quotas) próprias *	6512 Outros devedores
521 Valor nominal	652 Em inventários
522 Descontos e prémios	653 Em investimentos financeiros
...	654 Em propriedades de investimento
53 Outros instrumentos de capital próprio*	655 Em activos fixos tangíveis
...	656 Em activos intangíveis
54 Prémios de emissão	657 Em investimentos em curso
...	658 Em activos não correntes detidos para venda
55 Reservas	
551 Reservas legais 552	
Outras reservas	
...	

Análise da aplicação do ERP na gestão da António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.

56 Resultados transitados	
57 Ajustamentos em activos financeiros *	
571 Relacionados com o método da equivalência patrimonial	
5711 Ajustamentos de transição *	
5712 Lucros não atribuídos *	
5713 Decorrentes de outras variações nos capitais próprios das participadas *	
...	
579 Outros	
58 Excedentes de revalorização de activos fixos tangíveis e intangíveis *	
581 Reavaliações decorrentes de diplomas legais	
5811 Antes de imposto sobre o rendimento	
5812 Impostos diferidos	
...	
589 Outros excedentes	
5891 Antes de imposto sobre o rendimento	
5892 Impostos diferidos	
59 Outras variações no capital próprio	
591 Diferenças de conversão de demonstrações financeiras *	
592 Ajustamentos por impostos diferidos	
...	
6812 Impostos indirectos:	
6813 Taxas	
682 Descontos de pronto pagamento concedidos	
683 Dívidas incobráveis *	
684 Perdas em inventários *	
6841 Sinistros	
6842 Quebras	
...	
6848 Outras perdas	
685 Gastos e perdas em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	
6851 Cobertura de prejuízos	
6852 Aplicação do método da equivalência patrimonial *	
6853 Alienações	
...	
6858 Outros gastos e perdas	
686 Gastos e perdas nos restantes investimentos financeiros *	
6861 Cobertura de prejuízos	
6862 Alienações	
...	
6868 Outros gastos e perdas	
687 Gastos e perdas em investimentos não financeiros	
6871 Alienações	
6872 Sinistros	
6873 Abates	
6874 Gastos em propriedades de investimento	
...	
6878 Outras gastos e perdas	
688 Outros *	
6881 Correções relativas a períodos anteriores	
6882 Donativos	
6883 Quotizações	
6884 Ofertas e amostras de inventários	
6885 Insuficiência da estimativa para impostos	
6886 Perdas em instrumentos financeiros *	
...	
6888 Outros não especificados	
69 Gastos e perdas de financiamento	
691 Juros suportados	
6911 Juros de financiamentos obtidos	
...	
6918 Outros juros	
692 Diferenças de câmbio desfavoráveis	
6921 Relativas a financiamentos obtidos	
...	
6928 Outras	
...	
698 Outros gastos e perdas de financiamento	
6981 Relativos a financiamentos obtidos	
...	
6988 Outros	
7 RENDIMENTOS *	
71 Vendas *	
711 Mercadorias	
712 Produtos acabados e intermédios	
713 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	
714 Activos biológicos	
...	
716 IVA das vendas com imposto incluído	
717 Devoluções de vendas	
718 Descontos e abatimentos em vendas	
72 Prestações de serviços *	
721 Serviço A 722	
Serviço B	
...	
725 Serviços secundários	
726 IVA dos serviços com imposto incluído	
...	
728 Descontos e abatimentos	
73 Variações nos inventários da produção *	
731 Produtos acabados e intermédios	
732 Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	
733 Produtos e trabalhos em curso	
734 Activos biológicos	
74 Trabalhos para a própria entidade	
741 Activos fixos tangíveis	
742 Activos intangíveis	
743 Propriedades de investimento	
744 Activos por gastos diferidos	
...	
661 Em instrumentos financeiros 662	
Em investimentos financeiros	
663 Em propriedades de investimento	
664 Em activos biológicos	
67 Provisões do período *	
671 Impostos	
672 Garantias a clientes	
673 Processos judiciais em curso	
674 Acidentes no trabalho e doenças profissionais	
675 Matérias ambientais	
676 Contratos onerosos	
677 Reestruturação	
678 Outras provisões	
68 Outros gastos e perdas	
681 Impostos	
6811 Impostos directos	
...	
7622 Em inventários	
7623 Em investimentos financeiros	
7624 Em propriedades de investimento	
7625 Em activos fixos tangíveis	
7626 Em activos intangíveis	
7627 Em investimentos em curso	
7628 Em activos não correntes devidos para venda	
763 De provisões	
7631 Impostos	
7632 Garantias a clientes	
7633 Processos judiciais em curso	
7634 Acidentes no trabalho e doenças profissionais	
7635 Matérias ambientais	
7636 Contratos onerosos	
7637 Reestruturação	
7638 Outras provisões	
.....	
77 Ganhos por aumentos de justo valor	
771 Em instrumentos financeiros	
772 Em investimentos financeiros	
773 Em propriedades de investimento	
774 Em activos biológicos	
78 Outros rendimentos e ganhos	
781 Rendimentos suplementares	
7811 Serviços sociais	
7812 Aluguer de equipamento	
7813 Estudos, projectos e assistência tecnológica	
7814 Royalties	
7815 Desempenho de cargos sociais noutras empresas	
7816 Outros rendimentos suplementares	
782 Descontos de pronto pagamento obtidos	
783 Recuperação de dívidas a receber	
784 Ganhos em inventários:	
7841 Sinistros	
7842 Sobras	
...	
7848 Outros ganhos	
785 Rendimentos e ganhos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	
7851 Aplicação do método da equivalência patrimonial *	
7852 Alienações	
...	
7858 Outros rendimentos e ganhos	
786 Rendimentos e ganhos nos restantes activos financeiros	
7861 Diferenças de câmbio favoráveis	
7862 Alienações	
...	
7868 Outros rendimentos e ganhos	
787 Rendimentos e ganhos em investimentos não financeiros	
7871 Alienações	
7872 Sinistros	
7873 Rendas e outros rendimentos em propriedades de investimento	
...	
7878 Outros rendimentos e ganhos	
788 Outros *	
7881 Correções relativas a períodos anteriores	
7882 Excesso da estimativa para impostos	
7883 Imputação de subsídios para investimentos	
7884 Ganhos em outros instrumentos financeiros *	
7885 Restituição de impostos	
...	
7888 Outros não especificados	
79 Juros, dividendos e outros rendimentos similares	
791 Juros obtidos	
7911 De depósitos	
7912 De outras aplicações de meios financeiros líquidos	
7913 De financiamentos concedidos a associadas e empreendimentos conjuntos	
7914 De financiamentos concedidos a subsidiárias	
7915 De financiamentos obtidos	
...	
7918 De outros financiamentos concedidos	
792 Dividendos obtidos	
7921 De aplicações de meios financeiros líquidos	
7922 De associadas e empreendimentos conjuntos	
7923 De subsidiárias	
...	
7928 Outras	
...	
796 Outros rendimentos similares	
.....	

Análise da aplicação do ERP na gestão da António Ascensão Coelho & Filhos, S.A.

75 Subsídios à exploração *
751 Subsídios do Estado e outros entes públicos
752 Subsídios de outras entidades

76 Reversões
761 De depreciações e de amortizações
7611 Propriedades de investimento
7612 Activos fixos tangíveis
7613 Activos intangíveis
762 De perdas por imparidade
7621 Em divisas a receber
76211 Clientes
76212 Outros devedores

8 RESULTADOS
81 Resultado líquido do período
811 Resultado antes de impostos *
812 Imposto sobre o rendimento do período
8121 Imposto estimado para o período *
8122 Imposto diferido
.....
818 Resultado líquido
.....
89 Dividendos antecipados

Anexo 4. Sistema de Normalização Contabilístico.

Fonte: Comissão de Normalização Contabilística.