



Relatório de Estágio no Grupo Lusiaves

O papel do SAP na contabilidade das empresas

Mestrado em Finanças Empresariais

Jorge Duarte Sousa

Leiria, julho de 2025



Relatório de Estágio no Grupo Lusiaves

O papel do SAP na contabilidade das empresas

Mestrado em Finanças Empresariais

Jorge Duarte Sousa

Estágio realizado sob a orientação do Professor Dr. Ricardo Bruno Antunes Marques, a coorientação do Professor Dr. Paulo Bráz e supervisão da Dra. Cecília Sousa, responsável pelo departamento de contabilidade do Grupo Lusiaves.

Leiria, julho de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a sua elaboração.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Mestrado em Finanças Empresarias, no ano letivo 2024/2025 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação deste trabalho.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família pelo apoio incondicional durante todos os momentos de minha vida e pelos valores e princípios ensinados.

Ao Grupo Lusiaves que me acolheu, em especial, à Dra. Cecília Sousa e a todos os seus colaboradores que foram fundamentais na aquisição de conhecimentos e aptidões na área da contabilidade. Ao meu orientador Professor Dr. Ricardo Bruno Antunes Marques e ao Professor Dr. Paulo Bráz, um obrigado pelo apoio e paciência. A todos os meus amigos pelo estímulo e pela paciência depositados em mim ao longo desta etapa.

A todos, muito obrigado.

Resumo

O presente relatório reflete as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular realizado no departamento de contabilidade no edifício sede do Grupo Lusiaves, situado na Zona Industrial da Zicofa, em Leiria. O estágio curricular teve a duração de 1040 horas, e realizou-se entre 19 setembro de 2022 a 17 março de 2023, tendo como propósito a obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresarias pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria.

O relatório tem como objetivo descrever os 6 meses de estágio, onde irá ser apresentada a entidade acolhedora para a realização do estágio, a sua história, evolução e o seu processo empresarial. Também serão apresentadas as funções desempenhadas no departamento de contabilidade, bem como o impacto que o *software* SAP teve no Grupo e o seu processo de implementação.

A Contabilidade é importante para o saudável desenvolvimento do negócio, pois é a sua base e oferece um grande apoio à gestão do planeamento, controlo e processo de tomada de decisão. É necessário que os órgãos de gestão sejam conhecedores da atividade contabilística da entidade onde se inserem, não só porque é um enorme auxílio e apoio ao seu trabalho, como também espelha a situação da empresa e do seu património. Para isto, é necessário que a informação contabilística seja organizada de tal forma que qualquer pessoa possa ter acesso à mesma e consiga compreender a sua verdadeira função.

O *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um sistema de planeamento de recursos empresariais que centraliza e automatiza os processos de uma empresa, como as finanças, vendas, recursos humanos, *stock*, produção, entre outros, de forma a melhorar a eficiência, reduzir custo e facilitar a tomada de decisões. O principal ERP utilizado pelo Grupo é o SAP, um *software* de gestão de processos de negócios, que desenvolve soluções que facilitam o processamento eficaz de dados e o fluxo de informações entre as organizações. O SAP permitiu que os processos de todas as empresas do Grupo estivessem integradas num só *software* facilitando a sua gestão a comunicação.

Palavras-chave: Grupo Lusiaves; Contabilidade; Gestão; ERP; SAP.

Abstract

This report reflects the activities carried out during the curricular internship in the accounting department at the Lusiaves Group headquarters, located in the Zicofa Industrial Zone in Leiria. The curricular internship lasted 1040 hours and took place between September 19, 2022 and March 17, 2023, with the aim of obtaining a Master's degree in Business Finance from the School of Technology and Management of the Polytechnic of Leiria.

The aim of the report is to describe the 6 months of the internship, where the host company for the internship, its history, evolution and business process will be presented. The functions performed in the accounting department will also be presented, as well as the impact that SAP software has had on the Group and its implementation process.

Accounting is important for the healthy development of the business, as it is the basis of the business and provides great support for management planning, control and decision-making. Management bodies need to be aware of the accounting activity of the entity in which they work, not only because it is an enormous aid and support to their work, but also because it reflects the situation of the company and its assets. To do this, accounting information needs to be organized in such a way that anyone can access it and understand its true function.

Enterprise Resource Planning (ERP) is a business resource planning system that centralizes and automates a company's processes, such as finance, sales, human resources, stock, production, among others, in order to improve efficiency, reduce costs and facilitate decision-making. The main ERP used by the Group is SAP, a business process management software, which develops solutions that facilitate the efficient processing of data and the flow of information between organizations. SAP has enabled the processes of all the Group's companies to be integrated into a single piece of software, facilitating their management and communication.

Keywords: Lusiaves Group; Accounting; Management; ERP; SAP.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Quadros	ix
Lista de Gráficos	x
Lista de Siglas e Acrónimos	xi
1. Introdução	1
1.1. Motivações e Relevância do Tema	1
1.2. Objetivos.....	1
1.3. Estrutura do Relatório	2
2. Grupo Lusiaves.....	3
2.1. Ficha técnica.....	3
2.2. Evolução histórica da empresa.....	3
2.3. Visão, missão e valores	6
2.4. Cadeia de Valor	6
2.5. Informação Financeira.....	8
2.6. Análise do Mercado	11
2.6.1. Indicadores do setor.....	11
2.6.2. Setor Agro-alimentar	12
2.6.3. Setor Avícola	13
2.7. Análise SWOT	14

3.	Tarefas desenvolvidas	18
3.1.	<i>Softwares</i> Grupo.....	18
3.1.1.	<i>Software</i> SAP.....	18
3.1.2.	<i>Software</i> PHC.....	19
3.1.3.	<i>Software</i> GCO	19
3.2.	Conferência e Lançamento documentos.....	20
3.3.	Circularização de contas correntes fornecedores.....	23
3.4.	Demonstração Fluxos de Caixa (DFC)	24
3.5.	Informação Empresarial Simplificada (IES)	25
4.	Enterprise Resource Planning (ERP)	27
4.1.	Evolução Histórica.....	27
4.2.	Porquê implementar um sistema ERP?	28
4.3.	Benefícios e Desvantagens dos sistemas ERP.....	30
4.4.	Fatores críticos de sucesso	32
5.	O papel do SAP na contabilidade das empresas.....	34
5.1.	Breve História <i>Software</i> SAP	34
5.2.	O impacto SAP na contabilidade	36
5.3.	Estudo Caso - Grupo Lusiaves	37
6.	Conclusão	41
7.	Bibliografia.....	43
8.	Anexos.....	48

Lista de Figuras

Figura 1 – Participações Financeiras Grupo Lusiaves	5
Figura 2 – Cadeia Valor Grupo Lusiaves	8
Figura 3 – Análise SWOT Grupo Lusiaves	17
Figura 4 – Menu Principal <i>Software</i> SAP.....	18
Figura 5 - Menu Principal <i>Software</i> PHC.....	19
Figura 6 - Menu Principal <i>Software</i> GCO.....	20
Figura 7 – Lançamento documentos em SAP.....	22
Figura 8 – Lançamento documentos PHC.....	22
Figura 9 - Lançamento documentos GCO	23
Figura 10 – Menu principal IES	26

Lista de Quadros

Quadro 1 – Evolução das principais rúbricas do balanço	8
Quadro 2 – Evolução das principais rúbricas da demonstração de resultados.....	9
Quadro 3 – Evolução das principais indicadores económicos-financeiros	10
Quadro 4 – Indicadores Económicos e Financeiros do Setor Alimentar	12
Quadro 5 – Razões para implementar sistemas ERP	30
Quadro 6 – Benefícios dos sistemas ERP	31
Quadro 7 – Desvantagens dos sistemas ERP	32
Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens de Implementação SAP	40

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do volume de negócios do setor agro-alimentar..... 13

Gráfico 2 – Produção Animal em 2022 14

Lista de Siglas e Acrónimos

AT	Autoridade Tributária
ATCUD	Código Único do Documento
BBP	<i>Business Blue Print</i>
CO	<i>Controlling</i>
CTT	Correios, Telégrafos e Telefones
DFC	Demonstração Fluxos de Caixa
DGAE	Direção Geral das Atividades Económicas
EBITDA	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
FI	<i>Financial Accounting</i>
FIPA	Federação de Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares
GCO	Gestão de Comércio e Organizações
HANA	<i>High-Performance Analytic Appliance</i>
HCM	<i>Human Capital Management</i>
IBM	<i>International Business Machines</i>
IES	Informação Empresarial Simplificada
INE	Instituto Nacional de Estatística
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
MM	<i>Materials Management</i>
MRP	<i>Material Requirement Planning</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Imposto sobre o Valor Acrescentado
PP	<i>Production Planning</i>
RAM	<i>Random Access Memory</i>
RCP	Rendibilidade dos Capitais Próprios
ROA	Resultado Operacional do Ativo
SAF-T	<i>Standard Audit File for Tax Purposes</i>

SAP	<i>Systems, Applications, and Products in Data Processing</i>
SD	<i>Sales and Distribution</i>
SI	Sistemas de Informação
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TI	Tecnologias de Informação
UTS	Unidade de Tratamento de Subprodutos
XML	Extensible Markup Language

1. Introdução

1.1. Motivações e Relevância do Tema

De forma a obter o grau de Mestre em Finanças Empresariais pelo Instituto Politécnico de Leiria, foi realizado um estágio curricular no Grupo Lusiaves em Leiria. Sendo um Grupo líder em Portugal no setor agro-alimentar, possui várias empresas que operam em todas as etapas da cadeia de valor do setor avícola, desde a produção do milho até à transformação e valorização de subprodutos, passando pelo abate e comercialização de aves. Torna-se um objeto de interesse superior para trabalhar e explorar um pouco mais todas as suas valências e diversas atividades económico-sociais.

Uma das áreas principais de qualquer empresa é a contabilidade, considerada um dos ramos do conhecimento especializado na preparação de informação para avaliar os resultados das unidades económicas e a representação dos seus resultados financeiros e posições numa data específica.

A organização da atividade financeira e contabilística é obrigatória para todas as organizações e a sua implementação envolve o registo de todas as operações realizadas por uma organização que utiliza as contas previstas no Sistema de Normalização Contabilística (SNC), que está de acordo com as normas de contabilidade internacional e o sistema contabilístico europeu (Croitoru et al., 2022).

1.2. Objetivos

O estágio foi uma etapa essencial na formação académica e proporcionou uma oportunidade de aplicar na prática os conceitos teóricos aprendidos ao longo do curso. Durante o período de estágio, foram desempenhadas diversas atividades, entre elas o lançamento, conferência e análise de documentos das diversas empresas do Grupo. Estas tarefas permitiram um entendimento mais profundo das operações da empresa e a aplicação prática dos conceitos estudados em sala de aula. Além disso, o estágio possibilitou o

desenvolvimento de competências como trabalho em equipa, comunicação e resolução de problemas.

O presente relatório tem como objetivo descrever detalhadamente as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, bem como expressar todo o conhecimento sobre o SAP, através de uma revisão da literatura existente sobre os sistemas SAP ERP, além de uma análise detalhada das vantagens e desvantagens da implementação do SAP no Grupo Lusiaves

1.3.Estrutura do Relatório

O relatório está dividido em 6 capítulos.

O capítulo 1 é a introdução do relatório, onde retrata o enquadramento do relatório, as motivações para a sua realização e a relevância do tema, assim como os objetivos deste mesmo relatório e a respetiva estrutura.

O capítulo 2 é dedicado à apresentação da entidade acolhedora, abordando a sua história, missão, visão, valores e uma análise do setor em que a entidade se enquadra bem como a análise do negócio.

Em seguida, no capítulo 3, destina-se à descrição detalhada das atividades desenvolvidas durante o estágio e dos principais *softwares* utilizados, durante esse período.

No capítulo 4 consta a revisão de literatura sobre o que são os sistemas ERP, o porquê de as empresas os utilizarem e as vantagens e desvantagens dos ERP.

Posteriormente, no capítulo 5 é aprofundado o tema principal deste relatório “O papel do SAP na contabilidade das empresas”, abordando a definição do conceito SAP. É feita a análise entre a correlação do SAP com a contabilidade e o impacto que o SAP teve no Grupo Lusiaves.

Por fim, no capítulo 6, apresentam-se as principais conclusões, a importância do estágio para a formação académica e profissional e as suas limitações.

2. Grupo Lusiaves

2.1. Ficha técnica

Nome: Grupo Lusiaves, SGPS, S.A

Morada da sede: Rua da Fonte, Marinha das Ondas, 3094-002 Figueira da Foz

Atividade: Gestão de participações financeiras

Data Constituição: 07/12/2005

CAE 70100 – Sociedade Gestora de Participações Financeiras

2.2. Evolução histórica da empresa

O Grupo Lusiaves é uma das principais empresas portuguesas no setor avícola, fundada em 1986 por Avelino Gaspar, Natural de Meirinhas, concelho de Pombal, distrito de Leiria. Desde o seu início, a empresa tem se destacado na produção e comercialização de produtos avícolas, incluindo frangos, perus e ovos. Ao longo dos anos, o Grupo Lusiaves expandiu as suas operações, integrando verticalmente toda a cadeia de valor, desde a produção de rações até a distribuição de produtos finais.¹

Nos primeiros anos de existência, a Lusiaves investiu em tecnologia e infraestruturas para aumentar a sua capacidade de produção e melhorar os processos de criação. No início dos anos 90, a empresa expandiu as suas operações adquirindo novas instalações e ampliando a capacidade produtiva. Durante esse período, diversificou os seus produtos, incluindo a criação de perus e a produção de ovos. Em 1998, implementou um sistema de integração vertical, controlando todo o processo produtivo desde a criação de aves até a distribuição dos produtos.

Entre 2000 e 2010, o Grupo investiu significativamente na modernização, adotando tecnologias avançadas de produção e automação para garantir a qualidade e segurança alimentar. No final da década de 2000, a Lusiaves já se consolidava como um dos nomes

¹<https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/1/historia/> (consultado a 08/11/2023)

principais no mercado avícola português, com uma rede de distribuição abrangente e uma presença crescente no mercado internacional.

Na década seguinte, a Lusiaves focou-se na expansão internacional, exportando para vários países europeus e outros mercados. Entre 2010 e 2015, a empresa começou a adotar práticas sustentáveis, investindo em energia renovável e tecnologias verdes. A partir de 2015, intensificou o seu foco em inovação e sustentabilidade, implementando práticas agrícolas sustentáveis e investindo em pesquisa e desenvolvimento. Além disso, ampliou o seu portfólio de produtos, incluindo alimentos prontos e soluções convenientes para o consumidor moderno.

O âmbito da certificação, inclui as seguintes atividades: reprodução e produção de ovos, incubação de ovos, produção avícola, abate de aves e transformação, comercialização e distribuição de produtos alimentares. A segurança alimentar é uma preocupação e uma aposta da empresa, pois os deficientes controlos alimentares podem provocar impactos negativos.

O Grupo Lusiaves é reconhecido pela sua contribuição para a economia portuguesa e pelo compromisso com a responsabilidade social e ambiental. A empresa investe em iniciativas comunitárias, programas de bem-estar animal e práticas agrícolas sustentáveis, buscando minimizar o impacto ambiental e promover o desenvolvimento social. Com planos de expansão contínua e investimentos em novas tecnologias, mantém o seu compromisso com a qualidade, sustentabilidade e satisfação do cliente, visando consolidar ainda mais a sua posição como líder no setor avícola.

A figura 1 mostra as participações financeiras do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A.

Figura 1 – Participações Financeiras Grupo Lusiaves

Produção Agrícola	Indústria	Produção Avícola	Transformação Agro-Alimentar	Distribuição	Outros Suportes
Lusiterra, Lda. 23,26%	Racentro, S.A. 100%	Lusicresce, Lda. 70%	Lusiaves Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A. 100%	Meigal Alimentação, S.A. 100%	Lusifrota, S.A. 100%
	Zoopan, S.A. 100%	Campo Vivo, Lda. 70%	Campoaves, S.A. 100%	Inogen, Lda. 100%	Oficinando, Lda. 100%
	Petuga, Lda. 99,80%	Lusipintos, Lda. 100%	Avisabor, S.A. 100%	Lusiretail, Lda. 100%	Made Better, Lda. 100%
	Faruni, Lda. 100%	Granja A.Q.Ribeiro, Lda. 50%	Triperu, S.A. 50%	Hiperfrango Distribuição, Lda. 100%	Claridade, Lda. 100%
	TNA, S.A. 32,28%	Pintogal, S.A. 100%	Comave do Zêzere, S.A. 100%	Inogen Vet Retail, Lda. 90%	
		Campo Aberto, Lda. 100%			
		Belperu, S.A. 50%			
		Beltri, Lda. 50%			
		Margem Abrangente, Lda. 100%			

Fonte: Relatório & Contas de 2022 do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A.

Em 2022, o Grupo Lusiaves, contava com mais de 30 empresas, cerca de 5500 colaboradores distribuídos de norte a sul de Portugal e com uma exportação para mais de 20 países distribuídos por 4 continentes, Europa, América do Norte, África e Ásia.² Conta com 8 marcas: Lusiaves, Campogrill, Margrill, Campoaves, Quinta dos Olivais, Mais Sabor, Racentro e Petuga³.

Uma das chaves do seu sucesso, que se converteu numa grande vantagem competitiva, foi a aposta na verticalização da sua atividade. O seu desempenho é resultado de vários fatores, como a produção de produtos de qualidade a preços competitivos, a inovação, a formação, os investimentos e uma equipa de colaboradores dedicados e empenhados.

A Lusiaves cresce de uma forma sustentável, acompanhando as necessidades dos clientes, proporcionando-lhes os melhores produtos e serviços, gerando valor e criando riqueza.

²<https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/22/os-nossos-numeros/>

³<https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/9/lusiaves/> (consultado a 08/11/2023)

2.3. Visão, missão e valores

A visão, missão e valores de uma empresa são elementos essenciais e definem a sua identidade, propósito e direção estratégica. Servem como guias para decisões, cultura organizacional e posicionamento no mercado. Estes elementos estão bem explícito no website da empresa⁴:

Visão: *“O Grupo Lusiaves tem como ambição liderar de forma sustentada o mercado nacional da produção avícola, e ter uma presença relevante no mercado internacional, desenhando as tendências na fileira vertical deste sector, sendo reconhecida como um importante gerador de riqueza nacional.”*

Missão: *“O Grupo Lusiaves tem como missão produzir e oferecer o melhor serviço aos seus clientes com produtos alimentares de qualidade, inovadores e competitivos, prezando os valores éticos nas relações com os colaboradores e fornecedores, respeitando o meio ambiente e garantindo a perpetuação da organização como exercício da sua responsabilidade social.”*

Valores: *“Ética, Inovação, Qualidade, Segurança alimentar e segurança no trabalho, Gestão integrada, Satisfação dos stakeholders, Desenvolvimento dos seus colaboradores numa perspetiva humana e de parceria, Responsabilidade social e ambiental.”*

2.4. Cadeia de Valor

A cadeia de valor foi criada por Porter (1985), um dos principais professores da *Harvard Business School*, e é uma metodologia usada para coordenar processos e mapear quais as vantagens competitivas de uma organização, tem como principal função revelar todas as atividades que uma organização produz para gerar valor ao público.

A cadeia de valor do Grupo Lusiaves, empresa líder no sector avícola em Portugal, é um processo complexo e integrado que visa assegurar a produção e comercialização de produtos avícolas de elevada qualidade.

Começa com a produção de ingredientes e rações. O Grupo adquire as matérias-primas essenciais, tais como cereais e outros componentes necessários para a alimentação das aves.

⁴<https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/2/visao-missao-e-valores> - Consultado a 22/12/2022

Nas suas fábricas, produzem as suas próprias rações, tendo em conta as dietas específicas adaptadas às diferentes fases de crescimento das suas aves.

Segue-se a fase de incubação e reprodução. O Grupo mantém o efetivo reprodutor em condições controladas para produzir ovos férteis de alta qualidade. Estes ovos são depois incubados nas 64 incubadora, que o Grupo dispõe, para garantir uma elevada taxa de eclosão e a saúde dos pintos.

Após a incubação, o processo passa para a criação e crescimento das aves. Os pintos são transferidos para as quintas onde irão ser criados. Aqui, é dada uma grande ênfase à alimentação, saúde e bem-estar de forma a garantir um crescimento ótimo e aves de alta qualidade.

Após a maturação das aves, o passo seguinte é o abate e a transformação. O Grupo efetua o abate nas suas próprias instalações, obedecendo a rigorosos padrões de segurança e qualidade. As aves abatidas são depois transformadas em carne fresca e em diversos produtos derivados, com cortes específicos e preparações.

A fase de distribuição e logística envolve o armazenamento dos produtos em condições adequadas e a sua distribuição é feita através de uma rede logística eficiente para garantir a entrega atempada aos clientes. Uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento coordena o transporte e a entrega dos produtos aos retalhistas, aos mercados e aos clientes diretos.

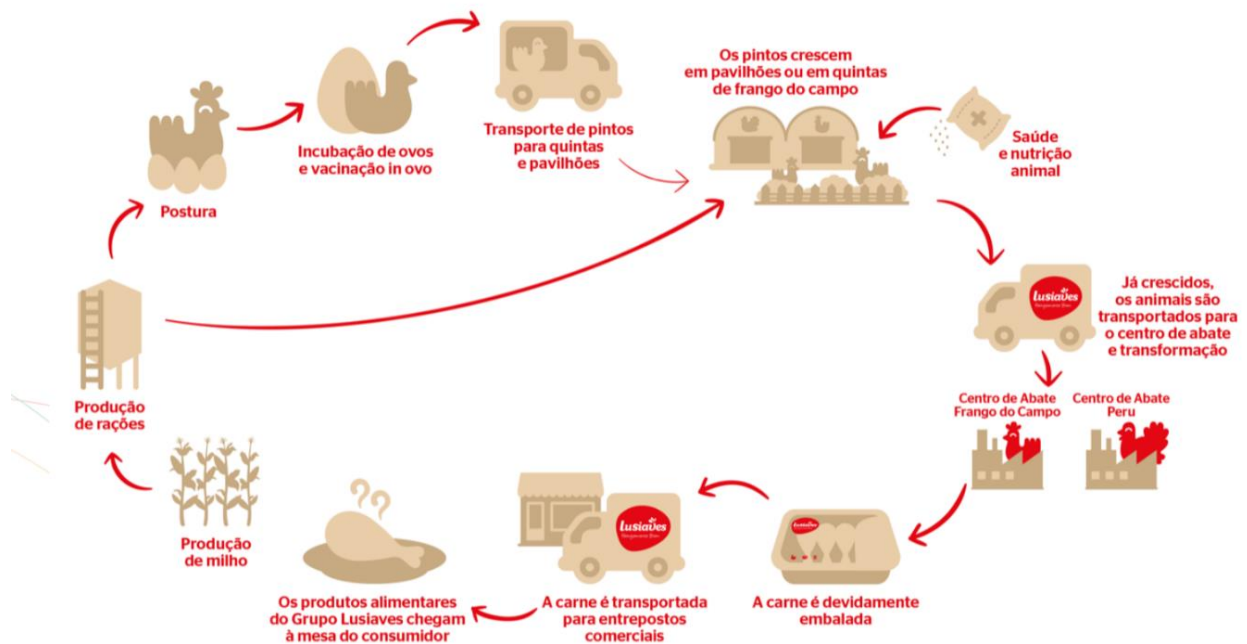
Na fase de marketing e vendas, o Grupo Lusiaves promove os seus produtos através de estratégias de marketing e estabelece parcerias comerciais que asseguram o apoio ao cliente e geram relações para garantir a sua satisfação e fidelização.

Finalmente, a fase de inovação e desenvolvimento envolve um investimento contínuo em investigação e desenvolvimento. Este investimento tem como objetivo a implementação de novas tecnologias e práticas que melhoram a eficiência, a qualidade dos produtos e a sustentabilidade das suas operações.

Através desta cadeia de valor o Grupo mantém um controlo rigoroso da qualidade e de eficiência em todas as fases de produção, garantindo a entrega de produtos de elevada qualidade aos seus consumidores.

Na figura 2 pode-se observar a cadeia de valor do Grupo Lusiaves e como funciona.

Figura 2 – Cadeia Valor Grupo Lusiaves



Fonte: Website Grupo Lusiaves (consultado a 14/06/2024)

2.5. Informação Financeira

O volume consolidado alcançado pelo Grupo Lusiaves em 2022 foi de 639.153.900 euros, tendo registado um acréscimo de cerca de 37,40% face a 2021. Este desempenho resulta de ganhos de eficiência interna, da política de redução de custos, da reestruturação de processos e otimização dos negócios do Grupo Lusiaves, aplicado ao longo dos anos e que tem vindo a ser melhorado ano após ano.

No quadro 1 apresenta-se a evolução das principais rúbricas do balanço de 2022, face ao exercício de 2021 e 2020 do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A.

Quadro 1 – Evolução das principais rúbricas do balanço

Descrição	2020	2021	2022
Ativo Não Corrente	183 799 401 €	198 313 541 €	228 171 399 €
Ativo Corrente	145 142 285 €	172 006 316 €	228 141 759 €
Total Ativo	328 941 686 €	370 319 857 €	456 313 158 €
Capital Próprio	264 426 187 €	283 743 669 €	322 796 666 €
Passivo Não Corrente	3 532 170 €	14 050 524 €	33 600 631 €
Passivo Corrente	60 983 330 €	72 525 663 €	99 915 861 €
Total Passivo	64 515 500 €	86 576 188 €	133 516 493 €

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A

Em 2021 o total do ativo consolidado registou um aumento de 12,58% face a 2020, tendo havido um aumento de 41.378.171 euros. Já em 2022, o total do ativo consolidado era de 456.313.158 euros, tendo registado um crescimento de 23,22% face a 2021, que era de 370.319.857 euros.

A rúbrica do passivo total consolidado, registou em 2021 um aumento de 34,19% face a 2020. Em 2022, ascendia a 133.516.493 euros, tendo-se verificado um acréscimo de 47 milhões de euros face a 2021.

Os capitais próprios consolidados registaram um crescimento de 7,31% de 2020 para 2021 e 13,76% de 2021 para 2022, sendo que em 2022 eram de 322.796.666 euros e em 2021 eram de 283.743.669 euros. Em 2022 registou-se um aumento dos capitais próprios no montante de 39 milhões.

No quadro 2 é possível verificar a evolução das principais rúbricas da demonstração de resultados.

Quadro 2 – Evolução das principais rúbricas da demonstração de resultados

Descrição	2020	2021	2022
Volume Negócios	413 608 002 €	465 169 880 €	639 153 900 €
EBITDA	70 781 596 €	64 294 629 €	112 848 238 €
Resultado Operacional	38 286 467 €	30 293 557 €	79 832 471 €
Resultado Líquido do Período	26 416 617 €	20 549 007 €	59 657 986 €

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A

O volume de negócios consolidado teve um aumento de cerca 51,5 milhões euros face a 2021 e aumento de cerca de 173,9 milhões euros em 2022. As vendas para o mercado externo, representaram cerca de 11% do volume de negócios consolidado em 2022 e 12% em 2021, traduzindo-se em cerca de 69,7 milhões de euros em 2022 e 54,8 milhões de euros em 2021.

As empresas que mais contribuíram para este volume de negócios alcançado em 2022, foram a Meigal Alimentação, Lusipintos, Faruni, Campoaves, Avisabor, Hiperfrango, Lusicresce e Racentro. Estas empresas, no seu conjunto, contribuem em 91% para o volume de negócios consolidado em 2022 e 89% em 2021.

O EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) registou uma diminuição de cerca 6,49 milhões de euros face a 2020. Esta diminuição deveu-se ao aumento do custo dos fatores de produção e conseqüente redução de margens. Já em 2022, aumentou cerca de 48,55 milhões de euros face a 2021.

Os resultados operacionais consolidados tiveram uma diminuição de 20,88% face 2021, fruto de investimentos efetuados nesse período. Em 2022 registou-se um aumento dos resultados operacionais no montante de 49,54 milhões de euros, resultado do aumento do volume de negócios e dos ganhos dos investimentos efetuados em 2021.

No ano de 2021, o Grupo Lusiaves, obteve um resultado líquido do período positivo no valor de 20.549.007 euros, tendo registado uma descida de 22,21% face ao ano anterior. Apesar da diminuição, é de destacar a solidez e excelência da maioria dos indicadores de rentabilidade. No ano de 2022, o resultado líquido do período consolidado era de 59.657.986 euros, tendo registado um crescimento de 190,32% face a 2021.

De forma a avaliar o desempenho económico-financeiro do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A, foi necessário analisar alguns rácios e compará-los com um dos principais setores em que o Grupo se insere, o setor Alimentar, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Evolução das principais indicadores económicos-financeiros

Descrição	2020		2021		2022	
	Grupo Lusiaves	Setor	Grupo Lusiaves	Setor	Grupo Lusiaves	Setor
Autonomia Financeira	80,39%	44,28%	76,62%	43,36%	70,74%	42,50%
Liquidez Geral	238,00%	144,92%	237,17%	141,60%	228,33%	139,79%
Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA)	11,64%	6,66%	8,18%	7,52%	17,50%	8,41%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	9,99%	3,52%	7,24%	5,66%	18,48%	7,43%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Grupo Lusiaves, SGPS, S.A

O valor da autonomia financeira expressa a percentagem do capital próprio que financia o ativo da empresa, indicando assim o seu grau de independência financeira. Obteve em 2021 uma diminuição de 3,77 pontos percentuais face a 2020, de 80,39% para 76,62%, e

diminui novamente para 70,74% em 2022. Apesar da diminuição, os valores revelam uma boa estrutura financeira e um reduzido nível de dependência de terceiros, comparativamente a outras entidades do setor.

A liquidez geral traduz em que medida o endividamento de curto prazo se encontra coberto por ativos que podem vir a ser convertidos em meios financeiros líquidos também no curto prazo. Apesar de ter vindo a diminuir de 238% em 2020 para 237,17%, em 2021 assim como para 228,33% em 2022, a empresa tem estabilidade financeira de curto prazo, bem superior ao setor.

A rendibilidade operacional do ativo relaciona os resultados obtidos com o desenvolvimento da atividade principal resultado do investimento realizado pela empresa. Vimos anteriormente que a diminuição em 2021 deveu-se aos investimentos efetuados, que por sua vez deram frutos em 2022 onde houve um aumento considerável.

A rendibilidade dos capitais próprios representa a remuneração do capital investido pelos sócios/acionistas da empresa. Pode-se verificar que em 2021, os acionistas tiveram um retorno menor pelos capitais investidos na empresa, face ao decréscimo apresentado. No entanto, em 2022, verificou-se um retorno.

2.6. Análise do Mercado

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em Portugal, no ano 2022, o Produto Interno Bruto (PIB) foi de 243.957 milhões de euros, o que correspondeu a um aumento de 12,7%⁵ em valor, repartindo-se num crescimento de 7,0% em volume e numa variação dos preços implícitos no PIB de 5,3%.

2.6.1. Indicadores do setor

O quadro 4 permite verificar a evolução de alguns dos indicadores económicos do setor agro-alimentar.

⁵https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=645948787&DESTAQUESmodo=2 (consultado a 12/12/2023)

Quadro 4 – Indicadores Económicos e Financeiros do Setor Alimentar

Descrição	2020	2021	2022
Ativo	12 036 849 €	12 897 338 €	14 205 314 €
Capital Próprio	5 330 117 €	5 592 517 €	6 036 772 €
EBITDA	802 117 €	969 295 €	1 194 572 €
Passivo	6 706 732 €	7 304 821 €	8 168 541 €
Resultado Líquido	187 514 €	316 601 €	448 543 €
Vendas e Serviços Prestados	13 366 487 €	14 664 349 €	18 625 609 €
Autonomia Financeira	44,28%	43,36%	42,50%
Liquidez Geral	144,92%	141,60%	139,79%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	3,52%	5,66%	7,43%

Fonte: Dados do Banco de Portugal⁶

Através do quadro é possível verificar que o valor médio da autonomia financeira tem vindo a diminuir, no entanto o seu valor indica que as empresas estão muito dependentes de capital alheio e, portanto, podem ter um excesso de gastos financeiros, colocando em causa a sua sustentabilidade futura.

A liquidez geral deste setor tem vindo a diminuir de 144,92% em 2020 para 139,79% em 2022. Apesar de existir uma diminuição, continua a ser um valor elevado, assim significa que as empresas possuem capital suficiente para cumprirem com as suas obrigações.

Também se pode verificar que, apesar de a rendibilidade dos capitais próprios ter vindo a aumentar de 3,52% em 2020 para 7,43%, a sua baixa percentagem diz-nos que o capital investido pelos sócios/acionistas das empresas é baixo.

2.6.2. Setor Agro-alimentar

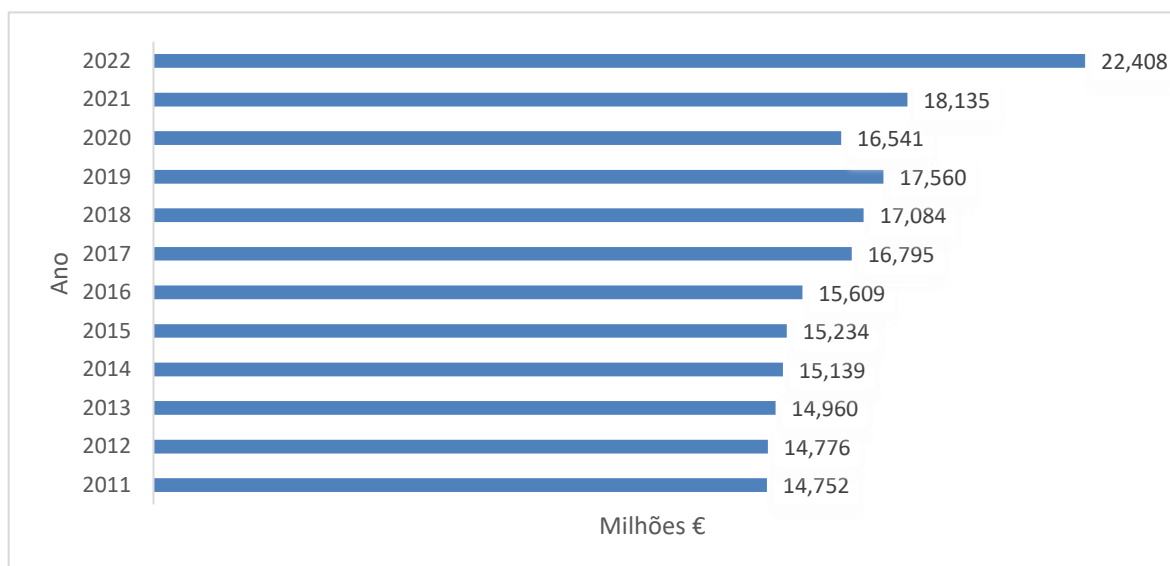
O setor agro-alimentar em Portugal é uma parte vital da economia nacional, representando uma interseção significativa entre a agricultura e a indústria de alimentos. Este setor engloba todas as atividades relacionadas à produção, processamento, distribuição e comercialização de produtos alimentares.

A Federação de Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (FIPA) representa em Portugal a indústria transformadora que mais contribui para a economia nacional.

⁶ <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

O gráfico 1 representa a evolução de negócios do setor agro-alimentar nos últimos anos, atingindo um volume de negócios de 22.408 milhões de euros representando cerca de 5% do PIB português. O setor conta com 11.375 empresas e emprega cerca de 112 mil pessoas. Segundo o INE, em 2022, a indústria agro-alimentar ultrapassou os 8,5 mil milhões de euros de exportações, um crescimento de 19,75% face a 2021.

Gráfico 1 - Evolução do volume de negócios do setor agro-alimentar



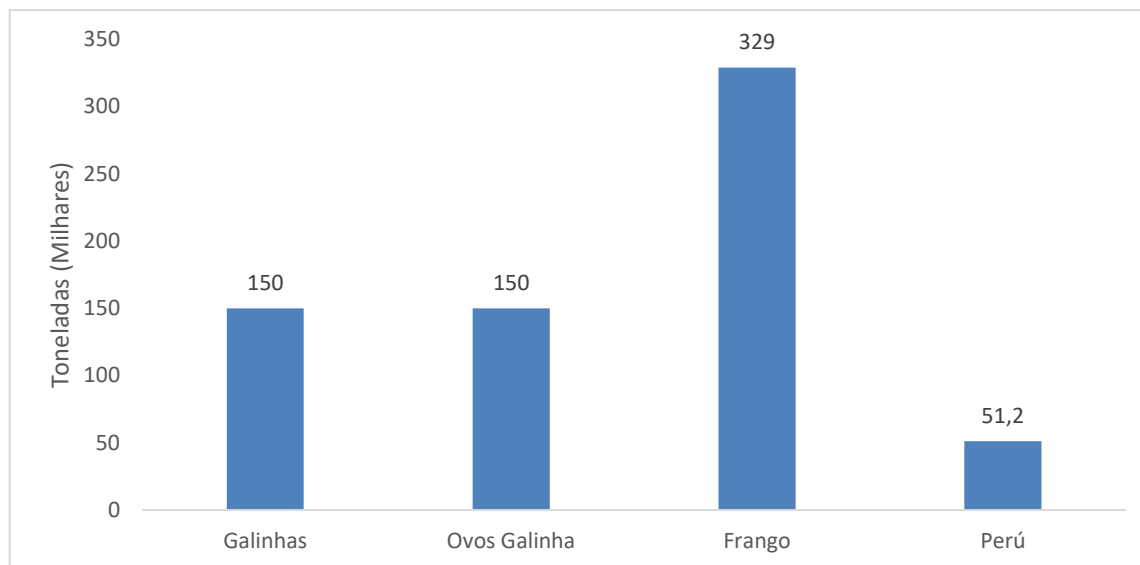
Fonte: <https://www.fipa.pt/estatisticas/dados-macroeconomicos-industria-alimentar>

O setor agro-alimentar é altamente competitivo, onde o efeito escala é importante, o que se comprova pela existência de algumas e conhecidas grandes multinacionais na área, apesar de as empresas de menor dimensão serem predominantes.

2.6.3. Setor Avícola

No gráfico 2, segundo dados do INE, em 2022 a produção de carne de animais de capoeira registou um aumento de 2,9%, com 410 mil toneladas produzidas face a 2021. A produção de carne de frango cresceu 5,2%, enquanto a carne de peru teve uma redução de 6,9% face a 2021. A produção bruta de ovos de galinha totalizou 150 mil toneladas, um aumento de 5,5%, com o volume de ovos para consumo (129 mil toneladas) superior em 5,9% e o de ovos para incubação (21 mil toneladas) a aumentar 3,1% face a 2021.

Gráfico 2 – Produção Animal em 2022



Fonte: INE

O Índice de Preços a Produção das aves de capoeira a nível nacional registou um aumento global de 28,8%, devido ao aumento considerável do custo dos fatores de produção, como por exemplo, rações, medicamentos, energia, etc.

2.7. Análise SWOT

A análise SWOT consiste na análise de um negócio, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a que está sujeito. Subdivide-se em fatores internos (recursos organizacionais) e externos (ambiente de negócios). Nos fatores internos são analisadas as forças e as fraquezas e nos fatores externos as oportunidades e as ameaças. Esta ferramenta possibilita a escolha de uma estratégia adequada, face aos fatores de origem externa e às oportunidades emergentes e forças da empresa.

Para o desenvolvimento da mesma é necessário envolver toda a empresa neste processo (como colaboradores, fornecedores, acionistas e clientes) para que todos saibam qual o caminho que a empresa pretende seguir. Estes elementos são o ponto de partida para a elaboração do planeamento estratégico.

De seguida irá ser apresentado uma análise SWOT ao Grupo Lusiaves.

Pontos Fortes (*Strenghts*)

O Grupo Lusiaves beneficia de uma integração vertical que lhe permite controlar todas as etapas da cadeia de valor, desde a produção de ração até a distribuição dos produtos finais. A diversificação das suas operações, que abrange áreas como criação de aves, produção de rações, abate, processamento e distribuição, fortalece a sua presença no mercado e reduz riscos. No que toca aos colaboradores, o Grupo pretende assegurar a formação e sensibilização dos mesmos e o reconhecimento das suas responsabilidades nas diversas áreas da sua atividade. De forma a poder responder às novas exigências e expetativas do mercado, o Grupo Lusiaves tem melhorado os seus processos de fabrico e automatização das mais diversas áreas e conta com colaboração de profissionais, dos diversos setores e que têm contribuído para a sua competitividade e sucesso.

O forte investimento em tecnologias sustentáveis e práticas inovadoras ajudam a manter a eficiência e a reduzir o impacto ambiental. O Grupo Lusiaves acredita que o desenvolvimento sustentável é uma componente importante para atividade que desenvolve⁷. A melhoria da qualidade ambiental é uma realidade face a um reconhecimento das suas obrigações. Um exemplo é o desenvolvimento da sua atividade com recurso, sempre que possível, a energias renováveis, reduzindo o consumo de combustíveis fósseis. Em 2016 o Grupo conseguiu valorizar 97% dos resíduos que produziu durante esse ano e reciclar 400 toneladas de cartão e plástico. Esta valorização contribui para a preservação dos recursos naturais e consequentemente reduzir o impacto ambiental inerente à atividade, uma vez que estes resíduos, ao invés de serem destruídos, são utilizados como matéria-prima, no fabrico de novos produtos ou utilizados em processos de valorização agrícola.⁸

A qualidade e a segurança alimentar é uma das estratégias da empresa. O Grupo Lusiaves foi certificado com a nova norma NP EN ISO 22000, atribuída pela SGS ICS, Sistema de Gestão da Segurança Alimentar (HACCP). Atualmente tem a certificação de um sistema integrado de qualidade e segurança alimentar, baseado na norma NP EN ISO 9001 e a norma NP EN ISO 22000, normas que consistem no controlo sistemático da cadeia de valor. Considerada uma marca amplamente reconhecida e associada a produtos de alta

⁷<https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/61/responsabilidade-ambiental/> (consultado a 02/02/2024)

⁸<https://www.grupolusiaves.pt/pt/noticia/1+156/grupo-lusiaves-valoriza-97-dos-residuos-que-produz/> (consultado a 02/02/2024)

qualidade e segurança alimentar, reforça ainda mais a competitividade e a confiança dos consumidores na empresa.⁹

Pontos Fracos (*Weaknesses*)

O Grupo Lusiaves enfrenta alguns desafios, como a dependência significativa do mercado interno português, o que a torna vulnerável a crises económicas locais. A volatilidade dos custos de produção, especialmente os relacionados com a transformação de grãos para ração, pode ter um impacto negativamente nas margens de lucro. A complexidade operacional, resultante da integração vertical e da diversificação das suas atividades, exige uma gestão altamente eficiente para evitar problemas de coordenação e ineficiências.

Oportunidades (*Opportunities*)

A expansão internacional, especialmente para novos mercados na Europa e em países emergentes, oferece um potencial significativo de crescimento. A crescente procura por produtos sustentáveis e por práticas de bem-estar animal abre espaço para o desenvolvimento de produtos orgânicos e de criação sustentável, atraindo consumidores cada vez mais conscientes.

A inovação em novos produtos, como alimentos processados e refeições prontas, permite capturar uma maior fatia de mercado. Além disso, estabelece parcerias estratégicas com outras empresas de alimentos ou distribuidores, de forma a ampliar a sua presença no mercado e aumentar a sua capacidade de distribuição.

Ameaças (*Threats*)

O Grupo enfrenta ameaças significativas, como a intensa concorrência tanto no mercado nacional quanto internacional, o que pode pressionar as suas margens de lucro. As flutuações económicas representam outro risco, podendo afetar o poder de compra dos consumidores e, conseqüentemente, a procura por produtos alimentares mais económicos.

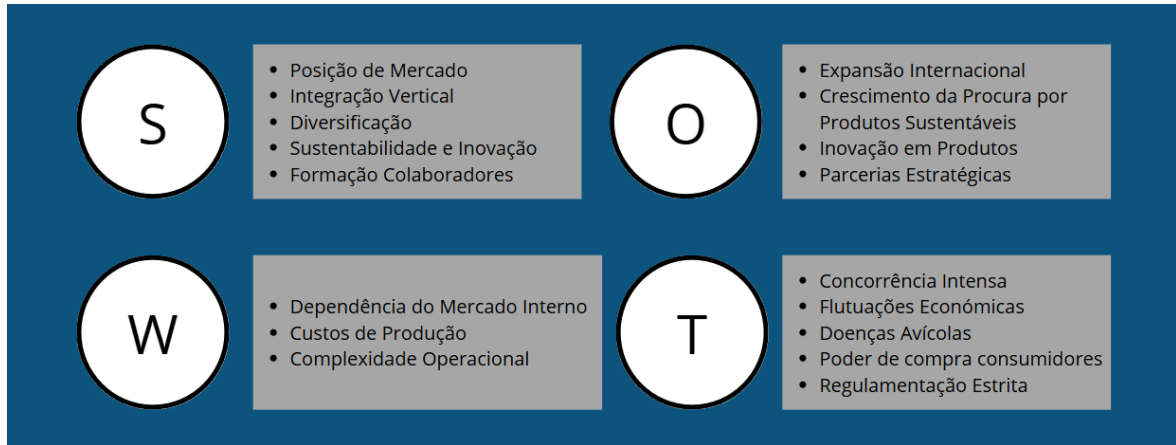
A ocorrência de surtos de doenças avícolas pode ter um impacto grave na produção e na reputação do Grupo, como por exemplo, a gripe aviária. Além disso, opera num setor

⁹<https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/62/qualidade-e-seguranca/> (consultado a 02/02/2024)

altamente regulamentado, o setor alimentar, o que implica custos elevados de conformidade e normas bastantes rigorosas de segurança alimentar e bem-estar animal.

Na figura 3 pode-se observa de uma forma resumida a análise ao Grupo.

Figura 3 – Análise SWOT Grupo Lusiaves



Fonte: Autoria própria

Em resumo, o Grupo possui uma posição forte no mercado avícola português graças à sua integração vertical, marca reconhecida e compromisso com a sustentabilidade. No entanto, enfrenta desafios como a dependência do mercado interno e regulamentações rigorosas. Há várias oportunidades de crescimento, através da expansão internacional e inovação de produtos, mas também existem ameaças de concorrência intensa, flutuações económicas e riscos sanitários. A empresa deve continuar a investir em eficiência operacional, diversificação de mercados e inovação para sustentar o seu crescimento e competitividade.

3. Tarefas desenvolvidas

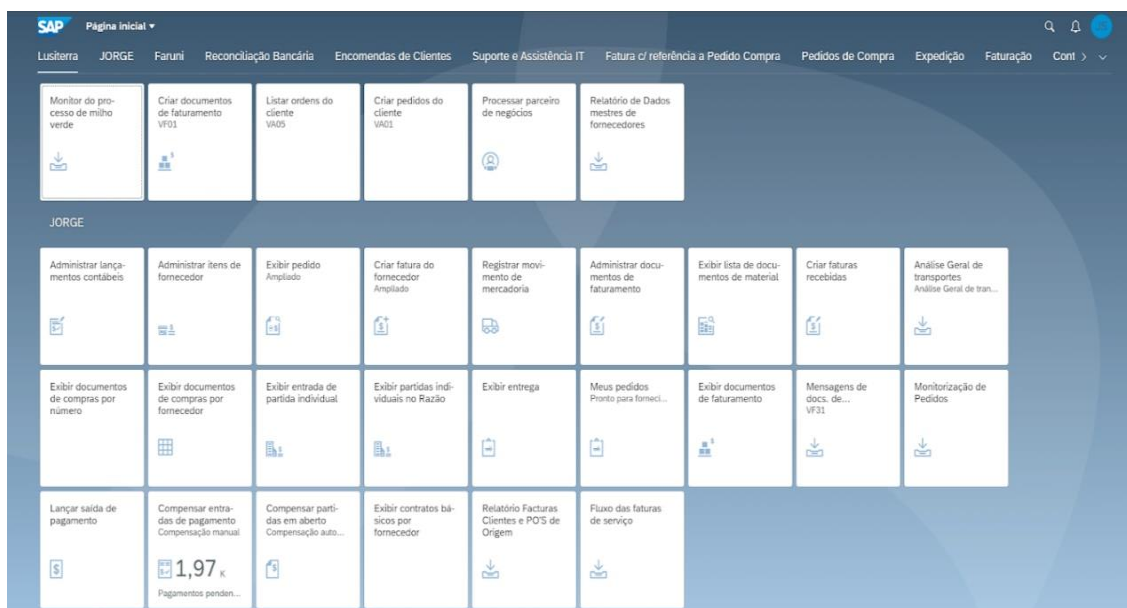
3.1. Softwares Grupo

Durante o período do estágio, teve-se em contacto com diversos *softwares* ERP, *softwares* de planeamento de recursos empresariais utilizados para a realização de tarefas. Como o Grupo Lusiaves envolve várias empresas, é necessário haver uma grande organização de informação para posteriormente haver um melhor planeamento de recursos e análise de dados.

3.1.1. Software SAP

O *software* mais utilizado durante o estágio foi o *software* SAP (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*), um sistema integrado de gestão, que permite armazenar dados de forma centralizada e fornecer uma visão exata e em tempo real das operações, ajudando a simplificar a sua atuação e tomar as melhores decisões. Equipado com diversos módulos, desde a módulo financeiro à gestão de frota, o SAP permite gerir os dados de faturação de cada empresa, os stocks, as contas correntes de fornecedores e clientes, entre outras funcionalidades. Na figura 4 pode-se ver um exemplo do menu principal do SAP do Grupo Lusiaves.

Figura 4 – Menu Principal Software SAP

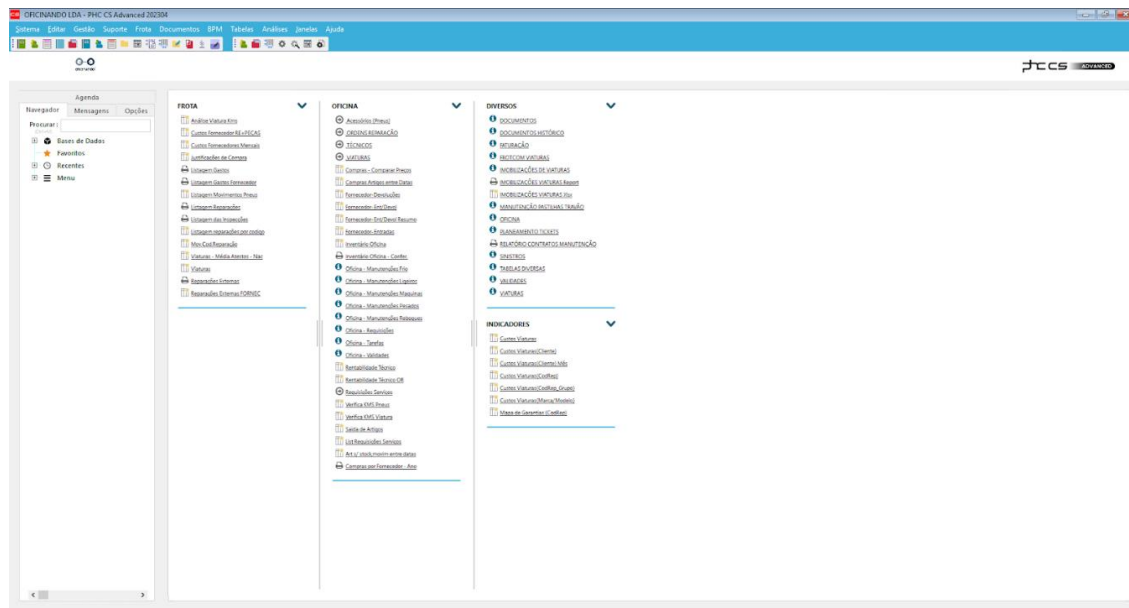


Fonte: Software SAP Grupo Lusiaves

3.1.2. Software PHC

O PHC é um *software* de gestão empresarial e oferece uma ampla variedade de soluções para gerir diferentes aspetos das operações de negócios. No caso do Grupo Lusiaves, o PHC é mais utilizado pela Oficinando, Lda, que tem como atividade económica manutenção e reparação de frota de todas as empresas do Grupo e todo o tipo veículos automóveis, máquinas de movimentação e unidades de refrigeração. Na figura 5 pode-se ver um exemplo do menu principal do PHC do Grupo Lusiaves.

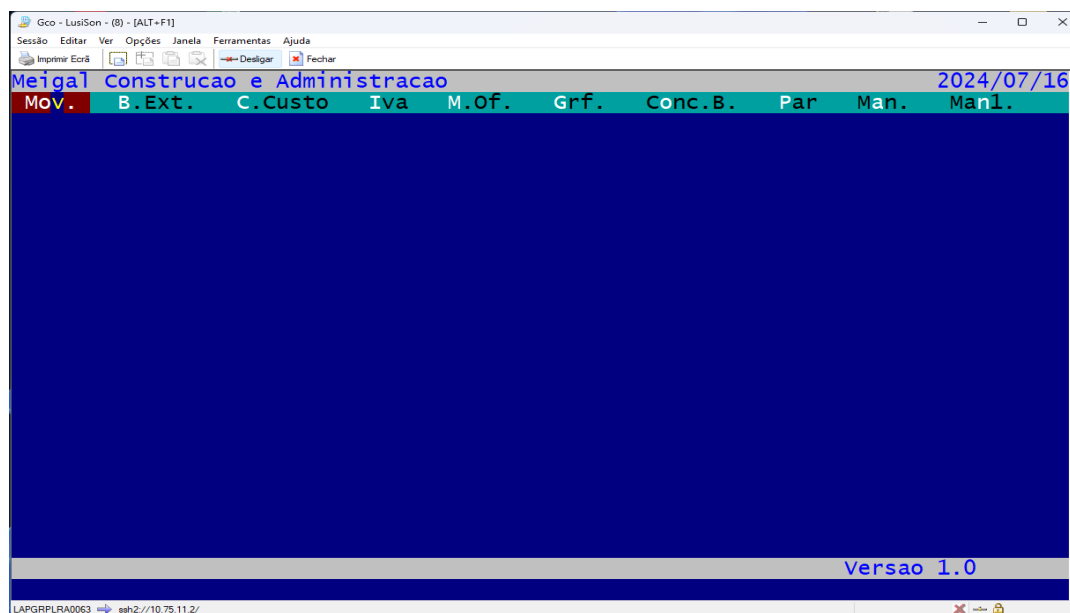
Figura 5 - Menu Principal Software PHC



Fonte: *Software PHC Grupo Lusiaves*

3.1.3. Software GCO

O *software* GCO (Gestão de Comércio e Organizações) é uma solução de gestão empresarial que é utilizada para otimizar a administração de várias áreas operacionais dentro de uma empresa. Embora não seja tão amplamente conhecido como outros grandes *softwares* do mercado de ERP, como SAP ou PHC, o GCO oferece funcionalidades essenciais para a gestão eficiente de empresas. A utilização deste *software* permitiu-me conhecer as contas contabilísticas utilizadas no processo da contabilização e os centros de custo associados a cada uma. A figura 6 representa um exemplo da estrutura do GCO do Grupo Lusiaves.

Figura 6 - Menu Principal *Software GCO*.

Fonte: *Software GCO Grupo Lusiaves*

3.2. Conferência e Lançamento documentos

A conferência e o lançamento de documentos são processos cruciais na gestão financeira de uma empresa e durante o estágio foram os inúmeros documentos que se recebeu e lançou-se na contabilidade. Os documentos analisados eram os seguintes:

- Encomenda: Notas de Encomenda, Requisições e Ordens de Compra;
- Entrega: Guias de Remessa, Guias de Transporte, Talões de Receção;
- Liquidação: Faturas, Faturas-Recibo, Notas de Crédito, Notas de Débito;
- Pagamento: Recibos e Notas de Liquidação.

A maioria dos documentos vinha por correio interno dentro de envelopes com o nome da pessoa que mandou e da pessoa que ia receber, dos diversos entrepostos e empresas do Grupo, outras vinham por correio externo (CTT) e/ou por e-mail. Os documentos que vinham por correio ou e-mail eram, na sua maioria dos fornecedores, exceto aqueles que eram entregues presencialmente nos entrepostos e que por sua vez eram enviados por correio interno. De forma a saber qual o seu destinatário, a receção carimba os documentos com a data da sua receção e escreve o nome do responsável da contabilidade da respetiva empresa a quem vai entregar.

O processo da conferência exigia vários passos, num primeiro passo era necessário verificar o tipo de documento, a sua originalidade, os dados do fornecedor, morada fiscal e o número de identificação fiscal e para que as faturas sejam válidas para a Autoridade Tributária (AT), estes deviam estar em conformidade com o ponto nº 5 do artigo 36º do CIVA na Redação do Decreto-lei nº 197/2012 de 24 de agosto, com entrada em vigor em 1 de janeiro de 2013.

A 1 de janeiro de 2022 entrou em vigor a obrigatoriedade da utilização do Código de Barras Bidimensional (Código QR), previsto no nº 3 do artigo 7º do Decreto-lei nº 28/2019 de 15 fevereiro. Um ano depois, a 1 de janeiro de 2023 entrou em vigor a obrigatoriedade da utilização do Código Único do Documento (ATCUD) em conjunto com o código QR. De acordo com a Portaria n.º 195/2020, de 13 de agosto, o ATCUD estava inicialmente programado para entrar em vigor em janeiro de 2022. No entanto, como consequência da não aprovação do Orçamento do Estado para 2022, a obrigatoriedade da utilização deste código passou a ser o dia 1 de janeiro de 2023.

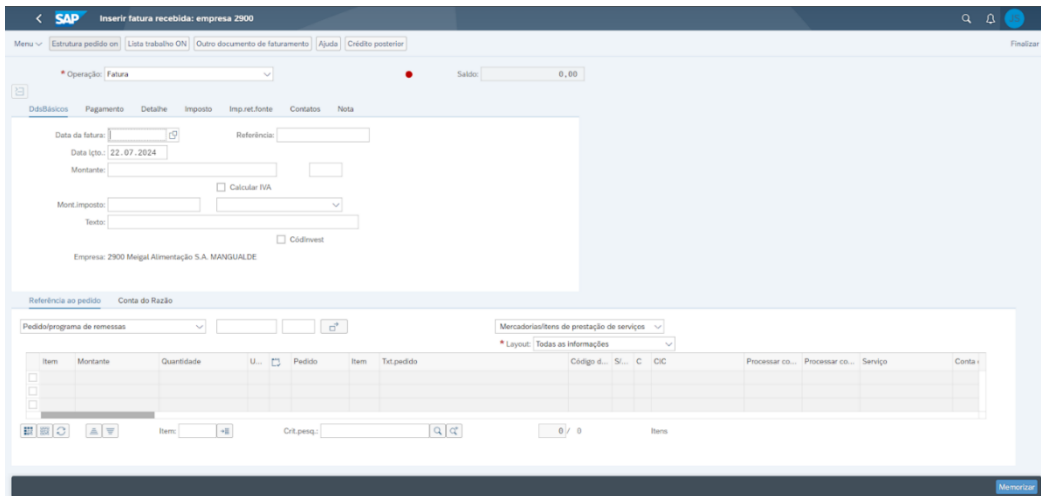
Após a conferência dos parâmetros fiscais, era necessário conferir as quantidades e os preços. Os preços eram verificados tendo em conta as ordens de compra e/ou requisições externas, na ausência destes documentos de validação era necessário os preços serem validados por um superior. As ordens de compras eram criadas pelo departamento de compras em SAP, pois eram as compras que negociavam os preços e quantidades com o fornecedor, enquanto as requisições externas eram feitas no PHC.

As quantidades eram validadas pelos colaboradores dos entrepostos através das guias de remessa, guias de transporte, folhas de obra e/ou talões de receção, comprovando a sua entrega e/ou o seu serviço, posteriormente o responsável pelo entreposto assinava a guia como estando validada e reencaminhava para a contabilidade. Competia-me anexar as guias com as faturas correspondentes e fazer a sua respetiva contabilização.

O processo da contabilização é diferente nos diferentes *softwares*. No caso do SAP, inseria-se as informações da fatura, como mostra a figura 7, com a data, referência, valor total e o pedido de compra. Como o pedido de compra já contém as informações em relação ao que se está a faturar, competia-me verificar se, o que vinha descrito na fatura correspondia ao pedido de compra, no que toca ao nome do fornecedor, as quantidades e material, o código de IVA e o seu montante. Após essa verificação, clicava-se em “Simular”, para verificar se

as contas contabilísticas batiam certo e só depois é que se lançava o documento, esse lançamento criava um número interno na contabilidade para posterior arquivo.

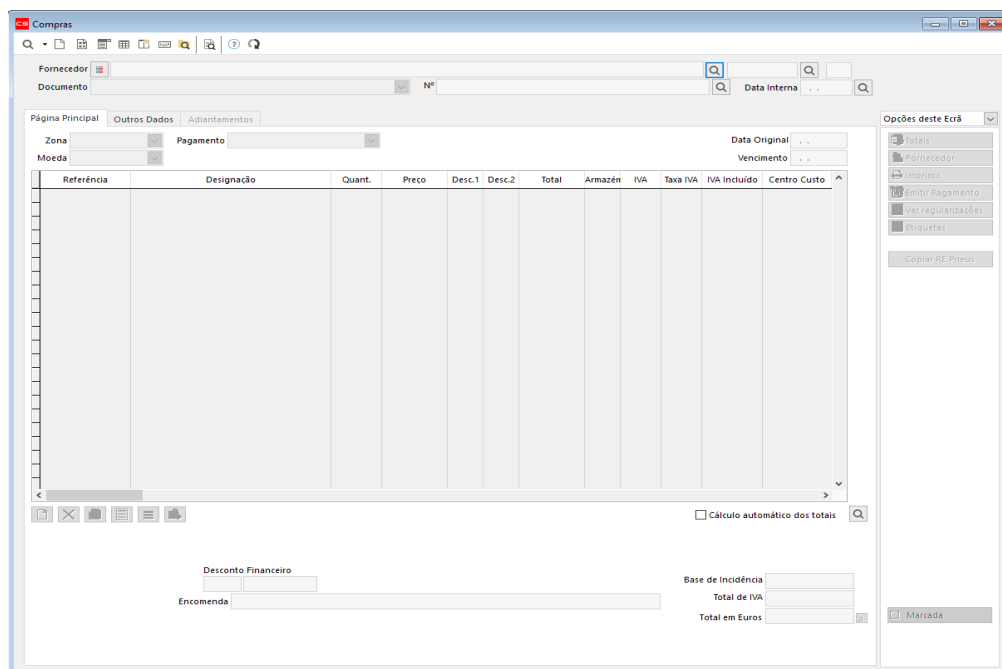
Figura 7 – Lançamento documentos em SAP.



Fonte: SAP Grupo Lusiaves

No PHC o registo dos documentos é diferente de SAP, enquanto em SAP utiliza-se um pedido de compra, no PHC usam-se requisições externas, entradas de stock, requisições diversas, entre outros. A conferência dos documentos funciona igual ao SAP, com a particularidade de ter de se escrever o nome do fornecedor manualmente e ter de ir procurar a requisição externa, como mostra a figura 8.

Figura 8 – Lançamento documentos PHC.



Fonte: PHC Grupo Lusiaves

No caso do GCO, não existe pedidos de compra ou requisições, este está dividido por diários associados aos diversos tipos de faturação. O GCO é aquele onde se utiliza, essencialmente a Contabilidade e as suas contas, pois é necessário escrever manualmente as contas contabilísticas a movimentar a crédito e a débito, como mostra a figura 9, enquanto nos outros *softwares* as contas são feitas automaticamente pelo sistema.

Figura 9 - Lançamento documentos GCO

Fonte: GCO Grupo Lusiaves

3.3. Circularização de contas correntes fornecedores

É um processo de controlo financeiro e auditoria interna que envolve a verificação regular das contas correntes dos fornecedores mensalmente e este processo é possível através da consulta do SAF-T (*Standard Audit File for Tax Purposes*) no portal do E-Fatura da AT.

O SAF-T tem como objetivo a recolha dos dados da faturação e registos contabilísticos de uma empresa, registados durante um intervalo de tempo, normalmente são feitos uma vez por mês. É um tipo de ficheiro baseado no padrão XML (*Extensible Markup Language*) que é utilizado internacionalmente para o intercâmbio eletrónico de informação fiscal. Desenvolvido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos (OCDE) é uma ferramenta para melhorar a transparência e a eficiência na fiscalização tributária, de modo a combater a fraude e a evasão fiscal. O ficheiro SAF-T tem de ser

comunicado, obrigatoriamente, até ao dia 5 de cada mês à AT conforme definido na Portaria 321-A/2007, de 26/03 – I Série n.º 60, a não entrega do ficheiro resulta em coimas para entidade. Após a comunicação do ficheiro SAF-T por parte dos fornecedores procede-se à sua circularização.

O processo tem como base verificar se os documentos emitidos pelos fornecedores correspondem com as contas correntes contabilizadas na base de dados do Grupo. Como verificado algumas vezes, a maioria correspondia corretamente, mas existiam sempre algumas exceções, e essas situações requeriam uma análise mais detalhada onde era necessário verificar o porquê de o/os documento/os não terem chegado à contabilidade. Uma das soluções era mandar e-mail ao fornecedor a solicitar a 2ª via do respetivo documento e caso o mesmo não respondesse ao e-mail, consultá-lo por via telefónica. Outra solução era, se caso houvesse uma guia de remessa ou guia de transporte, consultar os entrepostos a perguntar se tinham o respetivo documento.

Esta tarefa era fundamental, pois permitia detetar incoerências nas contas atempadamente e arranjar solução para as mesmas de forma a haver um maior controlo das contas correntes e respetivos saldos contabilísticos.

3.4. Demonstração Fluxos de Caixa (DFC)

O objetivo das demonstrações de fluxos de caixa é o de proporcionar informação sobre os pagamentos e recebimentos da empresa durante um determinado período, normalmente são feitos anualmente. Segundo Borges et al. (2010), a DFC é um documento vocacionado para o tratamento de informação relacionada com a capacidade da empresa em gerar e de utilizar o dinheiro. Para Caiado & Gil (2014), a DFC tem como objetivo principal proporcionar informação sobre os recebimentos e os pagamentos de uma empresa, ocorridos durante determinado período.

São os influxos (recebimentos, entradas) e exfluxos (pagamentos, saídas) de caixa e seus equivalentes e torna perceptível a diferença entre o resultado contabilístico e o dinheiro efetivamente gerado. As DFC distingue os fluxos de caixa em:

- **Atividades operacionais** - São as principais atividades produtoras de rédito e outras atividades que não sejam de investimento ou de financiamento.

- **Atividades de investimento** - São a aquisição e alienação de ativos a longo prazo e de outros investimentos não incluídos em equivalentes de caixa.
- **Atividades de financiamento** - São as atividades que têm como consequência alterações na dimensão e composição do capital próprio contribuído e nos empréstimos obtidos.

Durante o estágio foi-me solicitado elaborar as DFC das empresas do Grupo de modo a começar a ter uma noção das entradas e saídas de capital por parte de cada empresa e saber identificar os parâmetros existentes nos fluxos de caixa. Nos fluxos de caixa das atividades operacionais, consistia em distinguir os recebimentos de clientes, os pagamentos a fornecedores e ao pessoal, pagamento/recebimento sobre o imposto e os outros recebimentos/pagamentos operacionais. Nos fluxos de caixa das atividades de investimento, saber identificar os pagamentos e recebimentos provenientes dos ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis, investimentos, subsídios, dividendos e juros e rendimentos similares. Nos fluxos de caixa das atividades de financiamento, consistia em identificar os recebimentos e pagamentos provenientes de financiamentos obtidos e outras operações de financiamento, de dividendos e juros e gastos similares. A obtenção da informação para a realização das DFC era retirada do SAP, uma das diversas vantagens que este *software* possui. O principal objetivo com esta tarefa era aprender o seu processo e identificar possíveis erros nas DFC já realizadas.

3.5. Informação Empresarial Simplificada (IES)

A Informação Empresarial Simplificada (IES) é uma declaração anual que todas as empresas são obrigadas a entregar para cumprimento de obrigações de carácter contabilístico, fiscal, comercial, legal e estatístico.

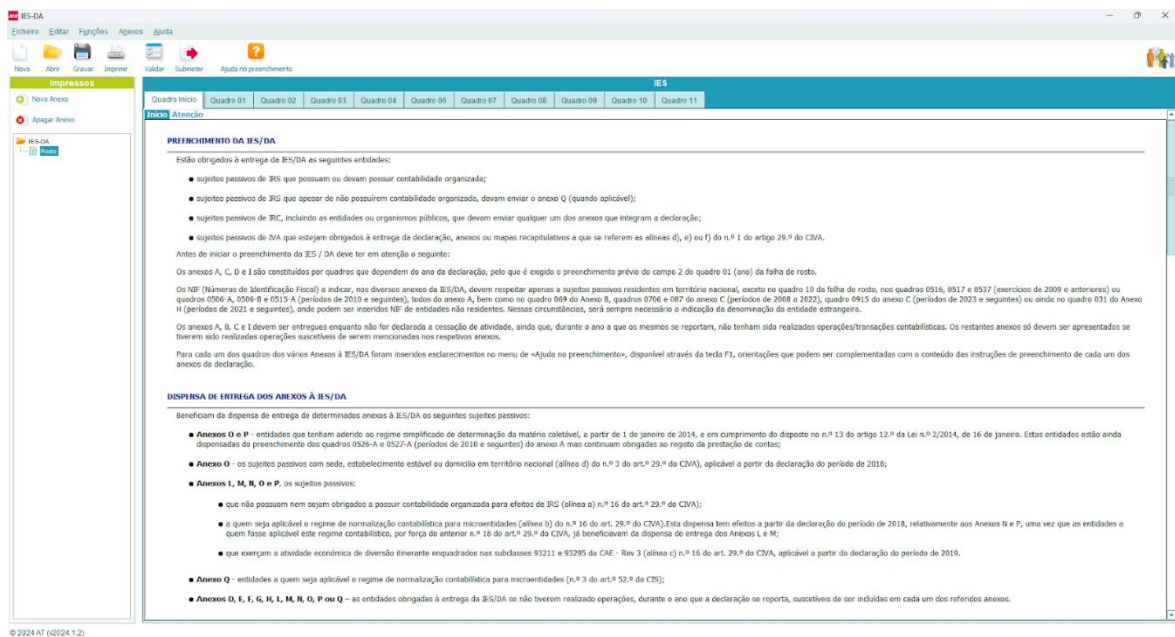
Antes da IES ser criada, as empresas estavam obrigadas a prestar contas anuais a várias entidades, como ao INE, ao Banco de Portugal, à Conservação do Registo Comercial e à Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE). Ou seja, estas declarações eram entregues de forma individual a cada uma destas entidades. Mas com a entrada em vigor da IES foi possível entregar todas estas informações numa única declaração. No fundo, estamos a falar de uma simplificação dos processos declarativos, das seguintes informações:

- Entrega da declaração anual de informação contabilística e fiscal à AT;

- Registo da prestação de contas junto das conservatórias do registo comercial;
- Entrega de informação anual de natureza contabilística ao INE para efeitos estatísticos;
- Entrega de informação relativa a dados contabilísticos anuais para fins estatísticos ao Banco de Portugal.

Como mostra a figura 10, a IES simplifica o processo de declaração e submissão de informações empresariais, e pode diminuir os custos administrativos associados ao cumprimento de múltiplas obrigações legais, tratando-se de uma declaração anual. A sua submissão no Portal das Finanças tem um prazo limite que varia de acordo com o fim do período económico de cada empresa. No caso do Grupo Lusiaves o fim do período económico corresponde ao final do ano, logo tem até ao dia 15 de julho do ano seguinte para proceder à entrega da IES.

Figura 10 – Menu principal IES



Fonte: *Software IES*

4. Enterprise Resource Planning (ERP)

Segundo Davenport (1998), o ERP é um sistema de informação que sincroniza, integra e controla em tempo real, os processos de uma empresa mediante a aplicação de tecnologia de informação avançada. Este tipo de tecnologia de informação foi concebido com base no conceito de sistema de informação única para a empresa como um todo. Além disso, é igualmente referido que o ERP possui uma arquitetura de *software* integrada e simplifica o fluxo de informações entre todas as funções de uma empresa, assente numa base de dados comum.

4.1. Evolução Histórica

A evolução dos sistemas ERP é tão rápida como a dos sistemas informáticos. Nos anos 60, a fim de satisfazer as exigências dos clientes, foram utilizados pacotes de controlo de inventário para automatizar os sistemas de controlo de inventário (Nijher, 2000). O sistema de planeamento das necessidades de materiais, o *Material Requirement Plannin* (MRP) foi iniciado na década de 1970 e centrava-se na integração do produto e do planeamento de acordo com o plano programado e era utilizado gerir processos de fabrico (Rashid et al., 2002).

Na década de 1980 assistiu-se ao desenvolvimento da segunda geração dos sistemas que passaram a ser conhecidos como sistemas de planeamento dos recursos de produção (MRP II), que se centravam na otimização dos processos de produção através da sincronização das necessidades de material e de produção (Rashid et al. 2002). À medida que os líderes organizacionais começaram a recorrer à tecnologia para ajudar na tomada de decisões operacionais diárias, no final da década de 1980, os principais fornecedores foram estabelecidos - SAP, IBM, J. D. Edwards, Baan, PeopleSoft e Oracle. Com as aplicações empresariais a permitirem aos decisores uma melhor visibilidade dos seus níveis de inventário e produção, as organizações também procuraram estas aplicações para se distinguirem da concorrência. (Razzhivina et al. 2015).

Na década de 1990, com o mercado cada vez mais competitivo, os principais fornecedores buscaram uma vantagem competitiva e começaram a lançar aplicações que integravam a parte operacional da organização com a área contábil da empresa (Bhuiyan et

al. 2014) e foi nesta década que o Grupo *Gartner* deu o nome, ERP. Este novo desenvolvimento tecnológico estimulou um imenso crescimento dos seis principais fornecedores de aplicações empresariais (Jacobs & Weston, 2007).

Rashid et al. (2002) referiram que, entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990, o ERP entrou no mercado com base nos fundamentos do MRP, MRPII e CIM, com o poder de integração e coordenação interfuncional dos processos empresariais que incluem o fabrico, a distribuição, a contabilidade, a gestão financeira, a gestão de projetos, o inventário, a gestão de recursos humanos, os serviços, a manutenção e os transportes.

O ERP II, que é a próxima geração de ERP, representa uma aplicação e uma estratégia empresarial para os utilizadores (Kumar et. al., 2000). A estrutura de um sistema ERP simplifica a integração transparente e fornece suporte para o fluxo de dados completo dentro da empresa.

4.2. Porquê implementar um sistema ERP?

As razões que levam as empresas a implementar *software* de gestão empresarial são diversas. As de carácter tecnológico, operacional e organizacional têm sido apontadas principalmente na literatura (Depietro et al., 1990).

A implementação de sistemas ERP permite às empresas serem mais eficientes, melhorarem a produtividade e a eficácia da gestão. A habilidade de unificar, automatizar e integrar dados e processos de negócio de uma organização em toda a empresa, num ambiente quase em tempo real, são algumas das principais características dos sistemas ERP mais recentes (Haddara, 2018). Além disso, estes sistemas permitem melhorar a tomada de decisões e as operações de gestão (Beheshti et al., 2014).

Khasanah et al. (2021) concluíram que a implementação do ERP está relacionada, positivamente, com a eficácia da tomada de decisões, o que indica que este sistema tem um papel nas atividades de gestão na tomada de decisões, embora numa escala limitada. A adequação do ERP às organizações é um critério primordial no processo de seleção. Um dos principais objetivos do ERP é justamente a padronização dos processos de negócio entre as funções de negócio dentro das empresas (Haddara, 2018).

A maioria dos estudos na literatura reconhece que a dimensão das organizações tem um impacto direto no sucesso da implementação do ERP. Além disso, não basta implementar um sistema ERP para obter benefícios, deve haver também um equilíbrio entre os objetivos estratégicos das empresas, as características e funcionalidades do sistema ERP, devido à sua influência e à complexidade da implementação (Haddara, 2018).

Sem dúvida, os benefícios obtidos com a implementação de sistemas ERP e, portanto, a satisfação das empresas, são uma consequência direta das razões que as levaram a tomar a decisão de implementar estes sistemas para que as suas expectativas sejam satisfeitas. É igualmente possível classificar estes benefícios em operacionais, estratégicos, comerciais, tecnológicos e organizacionais (Shang & Seddon, 2002). A disponibilidade de informação atualizada e em tempo real graças ao tratamento de dados com a implementação de sistemas ERP e o seu poder analítico permitem às empresas normalizar operações, realizar uma gestão mais centralizada e melhorar a tomada de decisões (Granlund, 2011; Goumas et al., 2018). A integração de todas as áreas funcionais dentro das empresas com sistemas ERP implementados permite uma maior interação e uma melhor comunicação entre elas devido aos fluxos de comunicação dentro da empresa (Sumner, 2005). De acordo com Goumas et al. (2018), os sistemas ERP integram múltiplas funções de negócio que anteriormente estavam armazenadas em unidades de *software* autónomas e são partilhadas pelos diferentes departamentos das empresas de forma unificada.

O planeamento e controlo da produção é uma das áreas das empresas que mais tem beneficiado com a implementação de ERP, destacando-se a melhor rastreabilidade da produção, a gestão de stocks e a melhor utilização dos recursos (Buhr, 2003). Estas vantagens, por sua vez, permitem melhorar a relação com os clientes, aumentando a sua satisfação com a compra ou receção de serviços de maior qualidade e sem atrasos nas suas entregas (Garg & Venkitakrishnan, 2004). Além disso, é de salientar a dimensão das empresas como um fator diferenciador associado aos benefícios da implementação do ERP. Neste sentido, Mabert et al. (2003) verificaram que as razões económicas prevaleciam sobre as outras nas empresas de maior dimensão, ao passo que no caso das PME's as razões eram outras, como a gestão de inventários, as entregas atempadas e as interações com os clientes.

Embora os sistemas ERP sejam estudados há muitos anos, continua a ser um tema de interesse para a comunidade científica das tecnologias de informação, pois existe a necessidade de ajustar e evoluir a abordagem a estes sistemas, desde os processos

tradicionais e ciclo de vida do negócio até à atual transformação digital de processos e organizações dinâmicas. (Salur et al., 2021).

No quadro 5 encontra-se, resumidamente algumas das razões pelas quais as empresas implementam os sistemas ERP.

Quadro 5 – Razões para implementar sistemas ERP

Autor	Razões Implementar ERP
Depietro et al. (1990)	Carácter tecnológico, operacional e organizacional
Haddara (2018)	Tem habilidade de unificar, automatizar e integrar dados e processos de negócio de uma organização em toda a empresa
Beheshti et al. (2014)	Eficiência nas tomadas de decisão
Khasanah et al. (2021)	
Granlund (2011)	Disponibilidade de informação atualizada e em tempo real
Goumas et al. (2018)	
Sumner (2005)	Melhor interação entre as áreas funcionais dentro de uma empresa
Buhr (2003)	Melhor planeamento e controlo da produção
Garg & Venkitakrishnan (2004)	Melhora a relação com os clientes

Fonte: Elaboração própria

4.3. Benefícios e Desvantagens dos sistemas ERP

Shang e Seddon (2002) investigaram os benefícios dos sistemas ERP nas organizações a partir de informação pública relativa aos Sistemas de Informação (SI) e de entrevistas a gestores de 34 organizações. Após uma análise, apresentaram uma lista de benefícios, mais tarde atualizada por Staehr (2007), organizada em cinco dimensões: operacional, gestão, estratégica, infraestrutura, Tecnologias de Informação (TI) e organizacional, no quadro 6 estão enumerados, além de outros benefícios encontrados no decorrer da revisão da literatura. Todos eles classificados de acordo com as respetivas dimensões. Contudo, é importante realçar que nem todos os benefícios apresentados podem ser alcançados em todas as organizações, tratando-se apenas de possibilidades que as empresas esperam obter.

Quadro 6 – Benefícios dos sistemas ERP

Dimensão	Benefícios
1. Operacional	1.1 Redução dos custos
	1.2 Redução do tempo de ciclo
	1.3 Melhoria da produtividade
	1.4 Melhoria da qualidade
	1.5 Melhoria dos serviços ao cliente
2. Gestão	2.1 Melhor gestão dos recursos
	2.2 Melhoria do processo de decisão e planeamento
	2.3 Melhoria do desempenho
3. Estratégia	3.1 Apoio ao crescimento das empresas
	3.2 Apoio a aliança empresarial
	3.3 Cria inovações comerciais
	3.4 Cria liderança de custos
	3.5 Gestão na diferenciação de produtos
	3.6 Constrói ligações externas (clientes e fornecedores)
4. Infraestrutura TI	4.1 Aumenta a flexibilidade empresarial
	4.2 Redução dos custos de TI
	4.3 Aumenta a capacidade da infraestrutura de TI
5. Organizacional	5.1 Apoia mudanças organizacionais
	5.2 Facilita a aprendizagem empresarial
	5.3 Melhor moral e satisfação do colaborador
	5.4 Constrói visões comuns

Fonte: Elaboração própria adaptado de Shang e Seddon(2002) e Staehr (2007)

A implementação dos sistemas ERP é um processo exigente e de elevado custo que requer uma quantidade significativa de tempo e recursos da empresa. (Umble et al, 2003).

Segundo Gargeya e Brady (2005), a implementação do sistema ERP dificilmente será perfeita, podendo ocorrer dois tipos de falhas, falha parcial, quando a empresa não consegue implementar todos os requisitos previstos do sistema e falha completa, quando a empresa não consegue implementar o sistema.

Segundo Hong e Kim (2002), para além de benefícios, a implementação destes *softwares* também pode estar associada a diversos tipos de problemas, tarefas de customização necessárias, existência de custos de implementação inesperados, reengenharia dos processos de negócio e existência de incertezas na aquisição.

No quadro 7 encontram-se representados algumas das desvantagens derivadas da implementação dos sistemas ERP.

Quadro 7 – Desvantagens dos sistemas ERP

Desvantagens
Elevados Custos
Comprometimento com um único fornecedor de ERP e elevada dependência do mesmo, devido à constante necessidade de realização de ajustamentos e atualizações
Implementação difícil e complexa
Dificuldades no uso e adaptação dos utilizadores ao sistema ERP
Os benefícios da implementação surgem passado algum tempo, não sendo imediatos, e apresentam um elevado grau de variabilidade entre empresas
A arquitetura e os componentes do sistema têm de estar sempre em conformidade com os objetivos estratégicos, a cultura organizacional e os processos de negócio da empresa
Erros na introdução dos dados alastram-se rapidamente por todo o sistema

Fonte: Elaboração própria adaptado de Davenport (1998), Rashid et al. (2002) e Silva et al. (2014)

Os sistemas ERP possuem assim inúmeras vantagens, mas também algumas desvantagens e como na adoção de qualquer sistema é necessário pesar o que se vai ganhar em contrapartida com aquilo que se vai perder e os custos de ambas, para depois se puder tomar uma decisão ponderada e racional. Não se deve adquirir um sistema ERP, só porque está na moda ou porque as outras organizações também têm, embora na maioria das situações seja necessário e indispensável à gestão das organizações a adoção de um sistema ERP.

4.4. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são as áreas e operações que devem ser prioritariamente focadas para alcançar os resultados mais satisfatórios da implementação de sistemas ERP (Ziemba & Papaj, 2013).

A implementação de sistemas ERP é um exercício complexo de inovação tecnológica e de gestão da mudança organizacional (Kumar et al., 2002) e não é uma tarefa fácil. Requer coordenação de muitas atividades, de uma organização e uma estreita cooperação entre funcionários, gestores, especialistas em TI, analistas de negócios, consultores e parceiros comerciais (Sambamurthy & Kirsch, 2000). Além disso, a implementação de sistemas ERP difere da implementação de sistemas tradicionais em termos de escala, complexidade, impacto organizacional, participação do utilizador, custo e impacto no negócio (Grabski & Leech, 2007).

Os fatores tradicionais relacionados com aspetos organizacionais e técnicos provam ter um impacto significativo na implementação bem-sucedida do ERP baseado na *cloud* (Gupta et al., 2018), incluindo o apoio à administração, gestão de projetos, reengenharia de processos empresariais (Vargas & Comuzzi, 2020) formação e ensino dos utilizadores, ajudando na concretização de objetivos e comunicação entre departamentos (Tarhini et al., 2015).

5. O papel do SAP na contabilidade das empresas

5.1. Breve História *Software* SAP

SAP é a sigla para a expressão alemã *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, e que se traduz como Sistemas, Aplicações e Produtos para o Processamento de Dados. Fundada em 1972 por cinco ex-funcionários da IBM (*International Business Machines*) - Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Claus Wellenreuther, Klaus Tschira e Hans-Werner Hector é uma empresa multinacional alemã de *software* com sede em Walldorf, Alemanha e com mais de 105.000 colaboradores por todo o mundo.

SAP é um dos maiores produtores mundiais de *software* para gestão de processos de negócios, desenvolvendo soluções que facilitam o processamento eficaz de dados e o fluxo de informações entre as organizações. A SAP está comprometida em permitir que todas as empresas se tornem inteligentes, conectadas em rede e sustentáveis – reunindo as soluções, a tecnologia e as melhores práticas necessárias para executar processos empresariais digitais integrados na *cloud*.¹⁰

O seu principal produto é o sistema de planeamento de recursos empresariais (ERP) que ajuda as organizações a otimizar os seus processos em várias funções, tais como finanças, recursos humanos, aprovisionamento e gestão da cadeia de fornecimento. Com a introdução do seu *software* original SAP R/2 e SAP R/3, a SAP estabeleceu o padrão global para ERP.¹¹

A última versão do SAP ERP chama-se “S/4 HANA” e caracteriza-se por fornecer análises em tempo real, utilizando o poder da computação *in-memory*, ou seja, os dados são processados diretamente na memória, sem a necessidade de transferi-los entre a memória e o processador, para processar vastas quantidades de dados e para apoiar tecnologias avançadas, como a inteligência artificial.

O SAP HANA (*High-Performance Analytic Appliance*) é uma tecnologia de base de dados em memória que permite o processamento de grandes quantidades de dados em tempo real e num curto período de tempo. O *software* processa dados armazenados na *Random*

¹⁰<https://www.sap.com/portugal/about/what-is-sap.html> (consultado a 06/03/2024)

¹¹<https://www.oracle.com/pt/erp/what-is-erp/> (consultado a 06/03/2024)

Access Memory (RAM), a memória de curto prazo de um computador, onde são armazenados os dados que o processador está a usar no momento, em vez de os ler a partir de um disco, permitindo fornecer resultados instantâneos de transações de clientes e análises de dados.

O SAP HANA tem uma componente de programação que permite às empresas criar e executar programas personalizados sobre o HANA, bem como um conjunto de bibliotecas de análise preditiva, espacial e de análise de texto. Pode ser executado em paralelo com programas SAP ERP, onde os analistas podem aceder a dados para o processamento analítico em tempo real e não precisam de esperar pela execução de um relatório diário ou semanal.

O SAP ERP é composto por vários módulos, cada um deles concebido para lidar com funções empresariais específicas. Os módulos mais comuns incluem:

- FI (*Financial Accounting*): Administra as transações financeiras;
- CO (*Controlling*): Suporta a coordenação, monitorização e otimização de todos os processos de uma organização;
- SD (*Sales and Distribution*): Administra os processos de vendas e distribuição de produtos ou serviços;
- MM (*Materials Management*): Trata da gestão dos matérias e stocks;
- HCM (*Human Capital Management*): Administra a folha de pagamento, os dados dos empregados e os benefícios;
- PP (*Production Planning*): Abrange o planeamento da produção e os processos de fabrico.

Heilig e Möller (2014) destacam o facto de um *software* normalizado, como o SAP ERP, ajudar as organizações a normalizar e automatizar processos. Várias empresas utilizam o SAP ERP como um sistema de TI líder para as suas operações comerciais. A SAP afirma que é possível obter processos empresariais otimizados, eficientes e flexíveis com o seu sistema ERP. Várias empresas utilizam o SAP ERP como um sistema de TI líder para as suas operações comerciais.

5.2. O impacto SAP na contabilidade

A contabilidade empresarial e financeira desempenha um papel fundamental no bom funcionamento de qualquer organização, pois permite a elaboração de previsões, relatórios, gráficos e outros dados importantes que orientam as decisões diárias. Nesse sentido, o *software* ERP da SAP revolucionou a maneira como os negócios são conduzidos, proporcionando eficiência e rentabilidade às empresas.

A contabilidade é importante para a tomada de decisões de qualidade no atual ambiente empresarial complexo e competitivo e para tomar uma melhor decisão, a organização necessita de informação financeira credível que ajuda a gestão na formulação de políticas, recolhendo informação, processando-a e tornando-a útil (Ameen et al., 2018).

Croitoru et al. (2022) referem que a contabilidade financeira baseia-se em normas e tem como objetivos registar a contabilidade económica, as transações, a posição financeira, os resultados financeiros e elaborar o relatório financeiro anual.

A contabilidade é uma área muito importante e auxilia a gestão através das informações que a mesma espelha nos instrumentos contabilísticos. É uma área que é estudada e posta em prática através da interpretação de transações, operações e ações de uma organização (Socoliuc, 2018).

Sendo a contabilidade o processo de registo, classificação, resumo, análise, interpretação das transações financeiras e comunicação dos seus resultados, esta visa fornecer informações financeiras qualitativas muito úteis para a tomada de decisões económicas. Os progressos registados nas tecnologias informáticas melhoraram drasticamente os sistemas de contabilidade e transformaram a vida económica (Das, 2022).

As TI aumentaram a eficiência, a fiabilidade, a eficácia, o desempenho e outras características na gestão e no controlo na área económica e financeira das empresas modernas. Aumentaram e renovaram a estrutura da informação contabilística, tanto em qualidade como em quantidade.

Das (2022) refere que as TI trouxeram benefícios significativos para a contabilidade, pois não só reduziram o tempo necessário para apresentar a informação financeira aos gestores, como também melhoraram a eficiência e a precisão da informação. Assim, as TI

forneceram novas e valiosas ferramentas a empresas para identificar e procurar oportunidades económicas e comerciais.

5.3. Estudo Caso - Grupo Lusiaves

A implementação do *software* SAP é um processo abrangente e transformador que pode melhorar significativamente a eficiência operacional, a gestão de dados e as capacidades de tomada de decisões de uma organização. O SAP, enquanto solução líder de ERP, oferece uma vasta gama de funcionalidades que simplificam os processos empresariais, integram dados entre departamentos e fornecem informações em tempo real para um melhor planeamento. No entanto, a implementação de um sistema tão complexo não está isenta de desafios e requer um planeamento cuidadoso, uma liderança forte e um compromisso com a gestão da mudança para garantir um resultado bem sucedido.

Foi nesse sentido que em maio de 2017 o Grupo Lusiaves apresentou aos seus colaboradores o projeto SAP Eclodir, transformando-se naquele que viria a ser o maior projeto de transformação digital do Grupo, sendo reconhecido com o Prémio Ouro pela marca SAP. A versão implementada foi o SAP S/4Hana, desenhada especificamente para grandes empresas. Este projeto tem promovido a uniformização de processos nas empresas do Grupo, proporcionando um maior nível de detalhe financeiro e contabilístico.

Este foi um dos aspetos mais críticos na implementação do SAP, pois foi necessário identificar as necessidades empresariais específicas, objectivos e resultados desejados antes de embarcarem no projeto, isto levou a que as prioridades estratégicas do Grupo estivessem alinhadas.

Numa primeira fase, com a duração de cerca de seis meses, as equipas reuniram-se com o objetivo de decidir qual o formato em que iriam operar. Nesta fase, chamada de desenho, discutiu-se os processos de negócio da empresa e verificou-se se os sistemas padrões (*standard*) do SAP satisfaziam os mesmos, se não correspondessem às expetativas prévias, então eram discutidas soluções/desenvolvimentos para cumprir com essas mesmas expetativas. Ao terminar esta fase, obtiveram-se um conjunto de documentos, os *Business Blue Print* (BBP), que correspondem a uma visão geral dos processos de negócio da empresa e as especificações funcionais e técnicas, que serviram de base aos desenvolvimentos dos processos de negócio da empresa a efetuar no SAP.

Após a fase de desenho iniciou-se a fase de implementação. Com recursos aos BBP, os consultores procederam à configuração do sistema e os programadores implementaram os desenvolvimentos com base no documento das especificações.

Seguiu-se a fase de testes, onde foram realizados testes unitários, efetuados pelos consultores para validar as configurações e os desenvolvimentos efetuados nas primeiras empresas que iriam iniciar a atividade em SAP. Em seguida, ocorreu a fase de formação e testes de aceitação, no qual os consultores formaram os utilizadores chave e estes efetuaram testes no sistema com vista à sua aceitação ou rejeição. Desta forma pretendeu-se apurar se o sistema está devidamente preparado para cumprir com o que foi determinado na fase de desenho. Isto permitiu transmitir aos restantes utilizadores, em ambiente de formação, os diferentes processos contabilísticos e seu teste, e deste modo adaptarem-se ao novo sistema ERP. Por fim, foram conduzidos testes de integração, onde os consultores, em colaboração com os utilizadores chave testaram os diferentes *softwares* que integram o SAP.

De seguida, inicia-se uma nova fase denominada fase de transição (*cutover*). Esta fase consistiu na preparação final para a transição do ERP anterior para o SAP, incluindo a criação de utilizadores e a atribuição de permissões necessárias, a colocação em produção de todas as configurações e desenvolvimentos efetuados ao longo do processo e a migração de dados essenciais, bem como de saldos contabilísticos, contas correntes de clientes e fornecedores (partidas em aberto), imobilizados, stocks, ordens de venda em aberto, pedidos de compra em aberto e contratos de venda e compra, garantindo que todas as informações relevantes sejam transferidas de forma precisa e eficiente para o novo sistema.

Após os períodos de experimentação e testes, seguiu-se o momento mais esperado, os primeiros arranques em SAP, ou os primeiros “*Go Lives*”, termo usado pelas equipas de IT para designar os arranques no SAP. O primeiro ocorreu em junho de 2018, com a empresa Zoopan e ,posteriormente, seguiram-se as empresas avícolas, a Racentro e a Lusifrota. Já no início de 2019 iniciou-se a implementação na Hiperfrango, a Beltri e da Belperu.

Nos meses que se seguiram, o foco virou-se para a adaptação e consolidação dos procedimentos, garantindo a correta utilização do sistema e maximizando os benefícios desta transformação digital. Após este período de consolidação, retomou-se o projeto no 2º semestre de 2019 com os *Go Lives* na Meigal Alimentação e na Inogen Vet. No início de 2020, os projetos ficaram em standby, devido aos constrangimentos provocados pelo

acontecimento *covid-19*, retomando-o apenas no final do 1º semestre de 2020 com o início da implementação do SAP nos matadouros do Grupo. Entre 2020 e 2023 foram implementadas em 3 matadouros, Avisabor, Comave e Campoaves e em 2024 iniciou-se a implementação na Meigal Construção e no maior matadouro do Grupo, a Lusiaves, cujo projeto ainda decorre, dada a sua complexidade.

A implementação do SAP no Grupo Lusiaves enfrentou diversas dificuldades, destacando-se a complexidade nos processos de negócio. Como o Grupo opera em várias áreas de negócio, a harmonização de processos foi demorada e envolveu tomadas de decisão em que por vezes não era possível a personalização ideal para cada empresa. Outro obstáculo significativo foi a limitação de recursos humanos, uma vez que a implementação nas diversas empresas envolveu os utilizadores chave de cada uma e nem sempre foi possível contar com a sua disponibilidade. A complexidade de integração com os outros sistemas também se mostrou um ponto crítico. Como os diversos *softwares* de apoio às operações, o M-Tech, ChikenPick e a Brainr, estão integrados ao SAP, implicam que uma equipa e um *software* dedicado (BOOMI - *software* de integração) controle as suas integrações, uma vez que se trata de uma tarefa complexa e desafiadora. Por fim, a resistência à mudança por parte dos utilizadores foi outro fator que dificultou o processo. A transformação digital que o Grupo empreendeu, como a mudança para um único ERP, nem sempre foi bem acolhida pelos utilizadores.

A utilização do SAP trouxe diversas vantagens para o Grupo Lusiaves. A integração de processos num só *software*, em que os dados dos diferentes departamentos ficam centralizados, facilitando a gestão, a comunicação interna e a eficiência operacional, uma vez que o sistema automatiza tarefas repetitivas, reduzindo erros humanos, economizando o tempo. Além disso, o SAP é altamente escalável, sendo extremamente personalizável e capaz de acompanhar o crescimento da empresa, adaptando-se às suas necessidades ao longo do tempo. Outro benefício significativo foi o apoio à tomada de decisão, pois o sistema permite a extração de relatórios em tempo real e análises detalhadas, fornecendo *insights* valiosos para a gestão. A conformidade legal e fiscal também é garantida, já que o SAP está preparado para cumprir regulamentações nacionais e internacionais, assegurando que a empresa opere dentro dos padrões exigidos.

O Grupo opera em 6 áreas de negócio diferentes, a produção agrícola, produtos veterinários, produção avícola, indústria alimentar, transporte de mercadorias e energias

renováveis¹², no entanto, o SAP oferece uma visibilidade global unificada, permitindo uma visão clara do desempenho do Grupo como um todo. Por fim, o sistema agiliza os processos administrativos e contabilísticos, graças à alta integração entre os diversos módulos e a contabilidade, garantindo maior rapidez e precisão nas operações.

Porém a implementação do SAP apresenta várias desvantagens que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, o custo elevado é um fator significativo, uma vez que a implementação envolve despesas iniciais consideráveis, incluindo licenças, consultoria, formação e hardware. Além disso, a complexidade do processo de implementação é outra desvantagem, pois trata-se de um procedimento longo e detalhado que exige um planeamento e a intervenção de equipas especializadas. Outro ponto a considerar é a dependência do fornecedor, já que o Grupo pode ficar "preso" ao ecossistema SAP, com custos contínuos de manutenção. Por fim, existem riscos de falhas, erros associados à configuração ou migração de dados, que podem originar interrupções significativas nas operações das empresas do Grupo.

O quadro 8 destaca as principais vantagens e desvantagens observadas na implementação do SAP no Grupo Lusiaves.

Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens de Implementação SAP

Vantagens	Desvantagens
Permite a integração de dados em tempo real	Investimento financeiro elevado
Eficiência operacional	Processo de implementação demorado
Escalabilidade	Implementação difícil e complexa
Apoio à tomada de decisão	Dependência fornecedor SAP
Conformidade legal e fiscal	Riscos de falhas
Visibilidade global Grupo	
Rapidez nos processos administrativos e contabilísticos	
<i>Software</i> simples e adaptado ao utilizador	

Fonte: Elaboração própria

O objetivo a longo prazo do Grupo Lusiaves será que as empresas do grupo integrem o SAP, para que toda a informação acerca das mesmas esteja centralizada, de modo a facilitar o acesso aos utilizadores chave do SAP.

¹² <https://www.grupolusiaves.pt/pt/pagina/25/organograma/> (consultado a 08/11/2023)

6. Conclusão

O estágio foi uma experiência enriquecedora e fundamental para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Durante o período de estágio, tive a oportunidade de conhecer o departamento de contabilidade, o seu processo de funcionamento e colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da minha formação, além de aprender novas habilidades e técnicas específicas da área da contabilidade. Através das atividades realizadas, pude compreender os diversos desafios e o papel que a contabilidade tem no mundo corporativo, como o processo contabilístico é efetuado numa empresa, desde a contabilização dos documentos na conta corrente até às análises elaboradas sobre as contas. A orientação e o apoio dos meus supervisores e colegas foram essenciais para o meu crescimento, permitindo-me superar dificuldades e alcançar os objetivos propostos.

A implementação do SAP, desde o seu início, teve um impacto enorme no Grupo. Na fase inicial do projeto, houve uma sobrecarga de trabalho para os utilizadores chave que precisavam de estar disponíveis para o discutir e analisar o desenho dos processos de negócio enquanto continuavam a desempenhar suas atividades diárias. Após a fase de desenho, foram demasiado requisitados para os testes de aceitação. No entanto, uma vez superadas essas etapas, os benefícios começaram logo a sentir-se com a harmonização dos procedimentos do dia a dia. À medida que mais empresas foram integradas no sistema, a eficiência e a integração aumentaram, e a consolidação de dados e relatórios trouxeram imensas vantagens na análise do negócio e na tomada de decisão.

Antes do SAP, os utilizadores tinham de ter bases nos diversos ERPs das empresas, o que dificultava a formação de novos colaboradores. Com o SAP, os processos e procedimentos harmonizados, permitiram que os utilizadores conseguissem exercer as funções em qualquer empresa do Grupo e a formação de novos colaboradores tornou-se mais simples. Além disso, houve uma menor dependência de empresas de consultoria que prestavam suporte aos diferentes ERPs, uma vez que o Grupo investiu numa equipa interna que presta suporte em SAP a todas as empresas do Grupo.

Reduziu-se complexidade da extração de dados dos vários ERPs para a plataforma de *Business Intelligence* (BI) e tornou-se possível implementar uma consolidação legal de contas de forma rápida e ágil, já que o SAP passou a ser, praticamente, a única fonte de

informação para esses dois sistemas. Essa mudança trouxe maior eficiência e agilidade para os processos financeiros e de análise de dados

Uma das limitações para a realização deste relatório deveu-se ao tempo do estágio, uma vez que um período de 6 meses torna-se curto para a sua realização, como era o primeiro contacto com o mercado de trabalho e a primeira interação com os diversos *softwares*, os conhecimentos adquiridos ao longo deste período foram muito e intensos, o que tornava difícil a absorção de toda a informação, mas como surgiu a proposta de trabalhar no Grupo, posteriormente ao estágio, permitiu-me compreender melhor estes conhecimentos, a sua aplicação e o seu propósito.

Considero que este estágio cumpriu as suas finalidades, contribuindo significativamente para a minha formação e reafirmo a importância desta experiência para a minha trajetória profissional. Estou confiante de que os conhecimentos e habilidades adquiridos serão uma mais-valia para o meu futuro.

7. Bibliografia

Alaskari, O., Pinedo-Cuenca, R., Ahmad, M.M. (2019). Framework for Selection of ERP System: Case Study. *Procedia Manufacturing*, 38, 69-75. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.009>

Ameen, A. M., Ahmed, M. F., & Abd Hafez, M. A. (2018). The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(1), 02. <https://doi.org/10.20897/djfm/91582>

Beheshti, H., K. Blaylock, B., A. Henderson, D., G. Lollar, J. (2014). Selection and critical success factors in successful ERP implementation. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 24 (4), 357-375. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2013-0082>

Bhatt, N., Guru, S., Thanki, S.J., & Sood, G. (2021). Analysing the factors affecting the selection of ERP package: a fuzzy AHP approach. *Information Systems and e-Business Management*, 19, 641-682.

Bhuiyan, F., Chowdhury, M. M., & Ferdous, F. (2014). Historical evolution of human resource information system (HRIS): An interface between HR and computer technology. *Human Resource Management Research*, 4(4), 75-80.

Borges, A., Rodrigues, A., & Rodrigues, R. (2010). *Elementos de Contabilidade Geral* (25ª ed.). Lisboa: Áreas Editora, SA. (DFC)

Buhr, B. L. (2003). Traceability and information technology in the meat supply chain: implications for firm organization and market structure. *Journal of Food Distribution Research*, 34, 13-26. DOI: 10.22004/ag.econ.27057

Caiado, A.C., & Gil, P.M. (2014). “A Demonstração dos Fluxos de Caixa “ (2ª edição). Lisboa: Áreas Editora, SA.

Cotteleer, M. J., & Bendoly, E. (2006). Order Lead-Time Improvement following Enterprise Information Technology Implementation: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 30(3), 643-660. <https://doi.org/10.2307/25148743>

Croitoru, I., Neacsu, V., & Minciună, S. (2022). Particularities of the financial accounting activity in economic organizations. *Internal Auditing & Risk Management*

Das, B. K. (2022). *The Impact Of Information Technology On Accounting Systems*. Computer Science, Business.

Davenport, T.H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, (July-August), 121-131.

Depietro, R., Wiarda, E., Fleischer, M. (1990). The context for change: organization, technology and environment. *Process. Technol. Innov.* 199 (0), 151–175. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2_12

E. J. Umble, R. R. Haft, and M. M. Umble (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research* vol. 146, no. 2, pp. 241–257. Doi: 10.1016/S0377-2217(02)00547-7.

Garg, V.K., Venkitakrishnan, N.K. (2004). *Enterprise Resource Planning: Concepts and Practice*, Ed. ke-Eastern Economy edition. PHI Learning Pvt.

Gargeya, V. B., & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501–516. <https://doi.org/10.1108/14637150510619858>.

Goumas, S., Charamis, D., Tabouratzi, E. (2018). Accounting benefits of ERP systems across the different manufacturing industries of SMEs. *Theor. Econ. Lett.* 8, 1232–1246. DOI: 10.4236/tel.2018.86081

Grabski, S. and Leech, S. (2007). Complementary Controls and ERP Implementation Success. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8, 17-39. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2006.12.002>

Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: a research note. *Int. J. Account. Inf. Syst.* 12, 3–19. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.11.001>

Haddara, M. (2018). ERP systems selection in multinational enterprises: a practical guide. *Int. J. Inf. Syst. Proj. Manag.* 6 (1), 43–57. <https://doi.org/10.12821/ijispm060103>

Hallikainen, P., Laukkanen, S., & Sarpola, S. (2004). Reasons for ERP Acquisition. International Conference on Enterprise Information Systems.

Heilig, B. & Möller, M. (2014). Business Process Management mit SAP NetWeaver BPM

Hong, K.-K., & Kim, Y.-G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25–40. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00134-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00134-3).

Jacobs, F.R., & Weston, F.T. (2007). Enterprise resource planning (ERP)-A brief history. *Journal of Operations Management*, 25, 357-363. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>

Khasanah, U., Mulyani, S., Akbar, B., & Dahlan, M. (2021). The Impact of Project Management and Implementing Enterprise Resource Planning on Decision-Making Effectiveness: the Case of Indonesian State-Owned Enterprises. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-12.

Kumar, K., & van Hillegersberg, J. (2000). ERP Experiences and Evolution. *Communications of the ACM*, 43 (4), 22-26. <https://doi.org/10.1145/332051.332063>

Mabert, V.A., Soni, A., Venkataramanan, M.A. (2003). The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementations in the US manufacturing sector. *Omega* 31 (3), 235–246. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00022-7)

Menon, S., 2019. Benefits and process improvements for ERP implementation: results from an exploratory case study. *Int. Bus. Res.* 12 (8) <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n8p124>

Nijher, H. (2014). Exploring Critical Success Factors of ERP Implementation in United Nations Types of Organizations: Relationship between factors impacting user experience.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Rashid, M. A., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The evolution of ERP systems: A historical perspective. In *Enterprise Resource Planning: Solutions and Management* (pp. 35-50). IGI global.

Razzhivina, M. A., Yakimovich, B. A., & Korshunov, A. I. (2015). Application of information technologies and principles of lean production for efficiency improvement of machine building enterprises. *Pollack Periodica*, 10(2), 17-23. doi:10.1556/606.2015.10.2.2

Rouhani, S., Mehri, M. (2018). Empowering benefits of ERP systems implementation: empirical study of industrial firms. *Journal of Systems and Information Technology*, 20 (1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/JSIT-05-2017-0038>

Salur, M. N., & Kattar, W. K. (2021). THE IMPACT OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) ON THE AUDIT IN THE CONTEXT OF EMERGING TECHNOLOGIES. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 4(2), 115-123. <https://doi.org/10.46737/emid.1032735>

Sambamurthy, V. and Kirsch, L. J. (2000). An Integrative Framework of the Information Systems Development Process. *Decision Sciences*, Vol. 31, No. 2, pp. 391-411.

Santoso, C., & Handoko, J. (2022) Effect of Investment Opportunity Set, Profit Persistence, Capital Structure on Earnings Quality. *Journal of Economics Management-Accounting*; Vol. 18 91-105. <https://doi.org/10.23969/jrak.v14i1.5178>

Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: The business manager's perspective. *Information Systems Journal*, 12(4), 271–299. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00132.x>

Silva, I. M. N., Matias, J. C. de O., Santos, F. M. B. C., & Brojo, F. M. R. (2014). Integration of the information systems in the production process: A case study. *Production Planning & Control*, 25(16), 1386–1399. <https://doi.org/10.1080/09537287.2013.840014>

Socoliuc, M., (2018). Conceptual convergence of Romanian accounting with international accounting standards for the public sector in the field of tangible assets/fixed assets. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, 6(16), 65-70.

Staehr, L. (2007). Assessing Business Benefits from ERP Systems: An Improved ERP Benefits Framework. *Icis*, 1–16.

Sumner, M. (2005). *Enterprise Resource Planning*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Tarhini, A., Ammar, H., Tarhini, T. and Masa'deh, R. (2015) Analysis of the Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation from Stakeholders' Perspective: A Systematic Review. *International Business Research*, 8, 25-40. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n4p25>

Vargas, M. A., & Comuzzi, M. (2019). A multi-dimensional model of Enterprise Resource Planning critical success factors. *Enterprise Information Systems*, 14(1), 38–57. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1678072>

Weinrich, K. I., Ahmad, N. (2009). Lessons learned during a decade of ERP experience: a case study. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 5(1), 55-75.

Ziomba, E.W., & Papaj, T. (2013). A MODEL OF SUCCESS FACTORS FOR E-GOVERNMENT ADOPTION - THE CASE OF POLAND.

8. Anexos

Anexo I – Plano de trabalho



PLANO DE TRABALHO - mestrado

Nome do estudante: Jorge Duarte Sousa **Nº estudante:** 2210554 **Curso:** Mestrado em Finanças Empresariais

Orientador da Escola: Ricardo Marques **Departamento:** Gestão e Economia

Supervisor da Emp./Inst.: Cecília Sousa **Departamento:** Contabilidade

Designação do estágio: O papel do SAP na contabilidade das empresas

Objetivos a atingir: Acrescentar valor ao Grupo Lusiaves, SGPS, S.A

ATIVIDADES	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
Análise e processamento de documentos contabilísticos										
Controlo e avaliação de informações contabilísticas e financeiras										
Entrega de documentos como o SAF-T										
Preenchimento da IES										

Data: 28/10/2022

Estudante

Jorge Duarte Sousa
(Jorge Duarte Sousa)

Supervisor da Entidade de estágio

Cecília Sousa
(Cecília Sousa)

Orientador da Escola

Ricardo Marques
(Ricardo Marques)