



Tableau de Bord: Proposta para uma empresa

Flávia Cristiana Costa Oliveira

Relatório apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças

Orientada pelo Dr. Augusto Gil Macedo de Abreu Dias

Coorientadora: Dra. Sónia Susana Vieira Pinto da Silva

Este relatório não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri.

Viana do Castelo, janeiro, 2018



Tableau de Bord: Proposta para uma empresa

Flávia Cristiana Costa Oliveira

Orientada pelo Dr. Augusto Gil Macedo de Abreu Dias

Coorientadora: Dra. Sónia Susana Vieira Pinto da Silva

Viana do Castelo, janeiro, 2018

Resumo

O presente relatório é o resultado final do estágio curricular que integra o Mestrado em Contabilidade e Finanças (Associação de Politécnicos da Região Norte (APNOR)) do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Este estágio decorreu no período de 02 de dezembro de 2016 a 31 de maio de 2017, na empresa M.Dias, Lda. Esta empresa presta serviços de contabilidade, recursos humanos, consultoria e empreendedorismo.

O tema em estudo do relatório desenvolvido incide sobre a importância e conceção de um *Tableau de Bord*, ferramenta de gestão que auxilia os gestores na tomada de decisões.

A motivação que esteve na origem da realização deste estudo foi a proposta feita pelo gestor da empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda., no sentido da criação de um *Tableau de Bord* para a sua empresa.

O *Tableau de Bord* é um instrumento de monitorização e controlo de gestão com o objetivo de efetuar comparações entre um determinado valor e valores efetivamente realizados, sendo uma importante ferramenta de análise.

Desta forma, o propósito deste trabalho é conceber a proposta de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda, tendo sido adotada como metodologia a investigação qualitativa através de um estudo de caso.

Inicialmente procedeu-se à apresentação da entidade de acolhimento, sendo descritas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Numa segunda fase, foi realizado um enquadramento teórico sobre o *Tableau de Bord*. Por fim, foi apresentada a proposta de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

A proposta de *Tableau de Bord* apresentada permite que a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. passe a analisar as informações pretendidas de uma forma prática e rápida, sendo uma mais-valia para a tomada de decisões.

Palavras-chave: Contabilidade de Gestão, Estágio curricular, *Tableau de Bord*.

Abstract

The current report is the final result of a curricular internship which integrates the Master in Accounting and Finance (Associação de Politécnicos da Região Norte (APNOR) of Instituto Politécnico de Viana do Castelo. The internship took place between 02 December and 31 May of 2017 on the company M. Dias, Lda. This firm ensure the provision of accounting, advisory, Human resources and entrepreneurship services.

The study theme of the report performed focuses on the importance and conception of a *Tableau de Bord*, a management tool that assists the manager on the taking of decisions.

The reason to the realization of this report is the proposal done by the António da Silva Domingues & Filhos Lda. company's manager with the intention to create a *Tableau de Bord* to his company.

Tableau de Bord is a monitoring and control management tool aimed to realize comparisons between determined values and actual values, being an important analysis tool.

Therefore the aim of this work was to conceive the proposal of a *Tableau de Bord* for the António da Silva Domingues & Filhos Lda. firm, being chosen a qualitative approach as the method through a study case.

Initially is presented the host company, describing the activities developed in the course of the internship. In the second part is carried a theoretical framework about the *Tableau de Bord*. Finally is presented the proposal of *Tableau de Bord* for the António da Silva Domingues & Filhos, Lda. company.

This proposal of *Tableau de Bord* submitted allows the António da Silva Domingues & Filhos, Lda. company to analyse the intended data in a practical and faster way, being an added value on the decision making.

Keywords: Management Accounting, Curricular Internship, *Tableau de bord*.

Resumen

El presente informe es el resultado final de la práctica curricular que integra el Máster en Contabilidad y Finanzas (Associação de Politécnicos da Região Norte (APNOR)) del Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Esa formación tuvo lugar entre el 02 de diciembre y el 31 de Mayo de 2017, en la empresa M.Dias, Lda. Esta empresa presta servicios de contabilidad, recursos humanos, consultoría y emprendimiento.

El asunto en estudio del informe desarrollado incide sobre la importancia y la concepción de un *Tableau de Bord*, herramienta de gestión que ayuda los gestores en la tomada de decisiones.

La motivación que estuvo en la origen de la realización de este estudio fue la propuesta hecha pelo gestor de la empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda., para la creación de un *Tableau de Bord* para suya empresa.

La Tableau de Bord es una herramienta de monitorización y de control de gestión con el propósito de efectuar comparaciones entre determinado importe e importes efectivamente realizados, siendo una importante herramienta de análisis.

De este modo, el propósito de este trabajo es concebir la propuesta de la *Tableau de Bord* para la empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda., siendo adotada como metodología la investigación cualitativa mediante un estudio de caso.

Inicialmente se ha procedido a la presentación de la entidad acogida, siendo descritas las actividades desarrolladas en la práctica. En la segunda fase, fue realizado un encuadramiento teórico sobre el *Tableau de Bord*. Al final, fue presentada la propuesta de la *Tableau de Bord* para la empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

La propuesta de *Tableau de Bord* presentada posibilita que la empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda., analice las informaciones deseadas de una manera práctica y rápida, siendo un valor añadido para la tomada de decisiones.

Palabras Clave: Contabilidad de gestión, Práctica curricular, *Tableau de Bord*.

Agradecimentos

O presente relatório representa a finalização do percurso académico, com vista à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a todos que me prestaram o seu apoio.

Ao professor Gil, orientador deste relatório, agradeço o contributo dado através do seu conhecimento e experiência. Agradeço também por me ter acolhido na sua empresa, M.Dias, Lda..

Agradeço a todos os colaboradores da M.Dias, Lda. por todo o tempo despendido, por todo o conhecimento técnico e prático que me transmitiram.

Ao Sr. Epifânio agradeço a sua compreensão no decorrer de todo o meu percurso académico, uma vez que sempre me permitiu conciliar o horário de trabalho com as aulas e o estágio.

Por fim, quero deixar um agradecimento especial para a minha família, pelo apoio incondicional em todas as fases marcantes da minha vida.

A todos o meu muito obrigada!

Lista de abreviaturas e siglas

APNOR - Associação de Politécnicos da Região Norte

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CIRC – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIRS – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

CSC – Código das Sociedades Comerciais

DL – Decreto-Lei

ECTS - *European Credit Transfer System*

FCT- Fundo de Compensação do Trabalho

FGCT- Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho

IES - Informação Empresarial Simplificada

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MEP – Método de Equivalência Patrimonial

NCRF – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

OVAR - Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis

PEC – Pagamento Especial por Conta

PPC – Pagamento por conta

SNC – Sistema Normalização Contabilística

SS - Segurança Social

UEN - Unidade Estratégica de Negócio

VN – Volume de Negócios

Índice

Resumo	1
Abstract.....	2
Resumen	3
Agradecimentos.....	3
Lista de abreviaturas e siglas	5
Índice	6
Índice Figuras	9
Índice Quadros	9
Introdução	1
Capítulo I - Estágio	5
1. Estágio.....	6
2. Caracterização da entidade promotora	6
3. Descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas no estágio.....	7
3.1. Receção, classificação e registo de documentos.....	7
3.1.1. Receção de documentos relevantes para a contabilidade	7
3.1.2. Organização da informação contabilística	8
3.1.3. Numeração, lançamento e classificação dos documentos contabilísticos	8
3.2. Práticas de controlo interno	9
3.2.1. Mapa controlo dos lançamentos na contabilidade de gestão	9
3.2.2. Reconciliação bancária	10
3.2.3. Pagamento especial por conta (PEC).....	11
3.2.4. Mapa de controlo dos campos da declaração do IVA	12
3.3. Processamento de salários	14
3.4. Obrigações fiscais.....	15
3.4.1. Contribuições para a Segurança Social (SS)	15
3.4.2. Declaração periódica do IVA.....	16
3.4.3. Fundos de compensação	16
3.4.4. Modelo 10.....	17
3.4.5. Modelo 3.....	18

3.5. Ativo	18
3.5.1. Abertura de fichas de ativos.....	18
3.5.2. Abates/alienações	22
3.6. Encerramento de contas e preparação das demonstrações financeiras e restantes documentos que compõem o “ <i>dossier fiscal</i> ”.....	23
3.6.1. Operações de fim de exercício	23
3.6.2. Elaboração do relatório de gestão	25
3.6.3. Elaboração das atas das assembleias gerais.....	25
3.6.4. Elaboração das Demonstrações financeiras e anexo.....	26
3.6.5. Declaração periódica de rendimentos – Modelo 22.....	26
3.6.6. Informação Empresarial Simplificada (IES)	27
3.6.7. <i>Dossier fiscal</i>	28
4. Preparação da informação contabilística para relatórios e análise de gestão e informação periódica à entidade a quem presta serviços.....	29
5. Identificação e acompanhamento relativo à resolução de questões da organização com recurso a contatos com os serviços relacionados com a profissão	29
6. Conduta ética e deontológica associada à profissão.....	30
7. Considerações finais	31
Capítulo II - <i>Tableau de Bord</i>. Proposta para uma empresa	32
1. Enquadramento teórico	33
1.1. Perspetiva histórica.....	33
1.2. Características do <i>Tableau de Bord</i>	34
1.3. Objetivo do <i>Tableau de Bord</i>	35
1.4. Componentes do <i>Tableau de Bord</i>	36
1.4.1. Títulos e dicas	36
1.4.2. Imagens.....	36
1.4.3. Utilização de cores	37
1.5. Conceção e elaboração do <i>Tableau de Bord</i>	37
15.1. Erros comuns na apresentação dos indicadores	40
1.6. Vantagens e limitações do <i>Tableau de Bord</i>	40
1.7. O <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i>	41
1.7.1. Caraterísticas do <i>Tableau de Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	42

1.7.1. Semelhanças entre o <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i>	44
1.7.2. Diferenças entre o <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i>	45
2. Proposta de <i>Tableau de Bord</i> para a empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda.	48
2.1. Metodologia	48
2.2. Apresentação da empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda.	48
2.2.1. Diagnóstico da empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda.	49
2.3. Proposta de <i>Tableau de Bord</i>	50
2.3.1. <i>Tableau de Bord</i> da Direção Comercial	53
2.3.2. <i>Tableau de Bord</i> da Direção Administrativa e Financeira.....	54
2.3.3. <i>Tableau de Bord</i> da Direção Recursos Humanos	55
2.4. Sugestão mapa análise por centro de custo	56
3. Considerações finais	58
Conclusões, contributos, limitações e sugestões de investigação futura	59
Referências Bibliográficas	62
Anexos	66
Anexo I – Reconciliação bancária	67
Anexo II – Declaração periódica do IVA.....	68
Anexo III – Modelo 3.....	82
Anexo IV – Modelo 22	92
Apêndices.....	102
Apêndice I – Mapa controlo dos lançamentos na Contabilidade de Gestão	103
Apêndice II – PEC	104
Apêndice III – Mapa controlo dos campos da declaração do IVA.....	105
Apêndice IV – Proposta mapa análise por centro de custo	108

Índice Figuras

Figura 1 - Organograma M.Dias, Lda.....	7
Figura 2 - Tabela segunda folha mapa controlo dos campos da declaração do IVA.....	13
Figura 3 - Ficha do funcionário.....	15
Figura 4 - Ficha abertura ativo: Separador Fiscal.....	19
Figura 5 - Ficha abertura ativo: Separador Caracterização.....	20
Figura 6 - Ficha abertura ativo: Separador Contabilidade.....	21
Figura 7 - Ficha abertura ativo: Separador Centro de Custo.....	22
Figura 8 - Modelo 22: Tipos de sujeitos passivos.....	27
Figura 9 - Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	42
Figura 10 – <i>Tableau de Bord</i> da direção Comercial.....	54
Figura 11 - <i>Tableau de Bord</i> da direção Administrativa e Financeira.....	55
Figura 12 - <i>Tableau de Bord</i> da direção Recursos Humanos.....	56

Índice Quadros

Quadro 1 - A grelha objetivos/variáveis-chave de ação.....	38
Quadro 2 - Vantagens do <i>Tableau de Bord</i>	41
Quadro 3 - Características do <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i>	43
Quadro 4 – Comparação do <i>Tableau de Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i> como sistemas de medida da execução.....	44
Quadro 5 - Diferenças entre o <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i> segundo Jordan <i>et al.</i> (2015).....	46
Quadro 6 - Diferenças entre o <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i> segundo Bourguignon <i>et al.</i> (2004).....	47
Quadro 7 - Definição dos objetivos estratégicos aos operacionais.....	51
Quadro 8 - Seleção de indicadores e definição de critérios de avaliação.....	52

Introdução

Introdução

Este relatório surge no âmbito do estágio curricular integrado no Mestrado em Contabilidade e Finanças (APNOR) da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

A decisão de fazer um estágio de natureza profissional prendeu-se com o facto que pretendo realizar o Exame para a Ordem Contabilistas Certificados (OCC) dispensando-me, desse modo, a realização do estágio profissional exigido pela OCC.

O estágio curricular teve lugar na empresa M.Dias, Lda. – Contabilidade e Gestão, cumprindo com o disposto na alínea c) do art.º 2º do Título I do Regulamento de Inscrição, Estágio e Exame Profissionais da OTOC. Ele decorreu do dia 02 de dezembro de 2016 até ao dia 31 de maio de 2017 e teve como objetivos principais a aquisição de conhecimentos e a obtenção de competências adequadas à profissão de contabilista certificado.

Enquadramento do tema de investigação

Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma constante vigilância dos gestores à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser adequada. Os instrumentos mais apropriados para um eficaz acompanhamento da *performance* pessoal e organizacional são os tradicionais *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* (Jordan *et al.*, 2015).

No início da década de 80, académicos e profissionais da contabilidade de gestão depararam-se com a inadequação das práticas habituais de controlo e de avaliação da *performance*. Na base desta argumentação, estariam falhas na ligação da avaliação às iniciativas estratégicas das empresas, a ênfase na contabilidade para reporte externo em detrimento da tomada de decisão interna e a utilização exclusiva de indicadores financeiros (Kaplan, 1994). Sendo contraditórias com a nova realidade competitiva das empresas, estas limitações impuseram mudanças na prática empresarial, que foi sendo delegada da avaliação financeira tradicional para a utilização de sistemas integrados de avaliação da *performance*. De entre esses sistemas, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* têm sido os mais divulgados na literatura sobre a temática da avaliação da *performance*.

Para os gestores poderem atuar eficientemente, necessitam dispor de resultados de modo quase permanente, ou pelo menos de forma rápida. A contabilidade analítica é frequentemente mais demorada, uma vez que é minuciosa, detalhada e exaustiva. Os resultados contabilísticos mensais são frequentemente apenas disponíveis num prazo superior a um mês. Desta forma, surge a necessidade de os gestores utilizarem outros instrumentos mais rápidos e mais leves. Este é o papel que o *Tableau de Bord* deve desempenhar (Jordan *et al.*, 2015).

O *Tableau de Bord* é um conceito desenvolvido por engenheiros franceses, em meados do séc. XX, partindo da necessidade de informação física e quantitativa sobre os seus produtos e operações (Lebas, 1994).

O *Tableau de Bord* deve ser um instrumento de gestão e de ação muito sintético, rápido e frequente. Este, basicamente, produz informações de acompanhamento e de controlo, auxilia a

comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumpre a missão auxiliando o gestor na tomada de decisão (Jordan *et al.*, 2015).

A sua evolução conduziu-o a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, cujo intuito é traduzir a missão e visão da organização em objetivos, a partir dos quais são estabelecidas as variáveis-chave de ação que, por serem críticas para o sucesso do negócio, devem ser objeto de supervisão (DeBusk *et al.*, 2003). O *Tableau de Bord* caracteriza-se pelo esforço de adaptar o controlo de gestão à complexidade do mundo atual, tendo em conta a necessidade de traduzir a visão e a estratégia em objetivos e indicadores, de incluir um certo número de indicadores financeiros e não financeiros e de ligar as decisões da gestão de topo com as ações dos colaboradores, promovendo a antecipação em detrimento da reação, no processo de tomada de decisão (Bourguignon *et al.* 2002, Mendoza e Zrihen, 1999).

Jordan *et al.* (2015) menciona que se pode definir o *Tableau de Bord* como “um conjunto de dados sobre os resultados de um centro de responsabilidade, para a informação do gestor” (p.243).

Motivação e objetivos

A motivação que está na origem da realização deste estudo foi a proposta feita pelo gestor da empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda., no sentido da criação de uma ferramenta de gestão para a sua empresa. Esta empresa sempre teve interesse na utilização de uma ferramenta que auxiliasse o gestor na tomada de decisões, em concreto, na aplicabilidade do *Tableau de Bord*, principalmente nesta altura em que a competitividade é maior e as exigências do mercado são cruciais para o sucesso da empresa.

Assim, nesta linha de pensamento, com este relatório pretende-se:

- ✓ enquadrar o *Tableau de Bord* em termos teóricos;
- ✓ desenvolver a sua metodologia de conceção e elaboração;
- ✓ evidenciar quais as semelhanças e diferenças do *Tableau de Bord* face ao *Balanced Scorecard*.

O propósito deste trabalho é conceber a proposta de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.. Para tal, foram definidos os objetivos estratégicos da organização, tendo como base a estratégia da mesma.

Questão de investigação

Com esta análise, pretende-se sugerir uma proposta de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. Assim, o presente estudo privilegia a utilização de métodos qualitativos, recorrendo para tal à condução de um estudo de caso descritivo (Yin, 2009; Ryan *et al.*, 2002).

A questão de investigação subjacente é:

“Será que o *Tableau de Bord* pode ser implementado no setor do comércio a retalho?”

Quanto aos métodos de recolha de dados utilizados, foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

Estrutura do estudo

A estrutura do relatório para além de conter a parte introdutória, onde são apresentados o enquadramento do tema de investigação, a motivação, os objetivos, a questão de investigação e a estrutura do trabalho, também incluirá dois capítulos e as considerações finais, contributos, limitações e sugestões de investigação futura.

O primeiro capítulo abordará a componente prática realizada na empresa M.Dias, Lda. Inicialmente, apresentará a entidade onde decorreu o estágio, assim como a descrição detalhada de todas as tarefas efetuadas.

O segundo capítulo centrar-se-á na temática do *Tableau de Bord* onde será exposto um enquadramento teórico e a sua origem, definição e evolução, assim como serão apresentados as suas características, os objetivos, a conceção e elaboração do modelo e as suas vantagens e limitações. Será também efetuada uma comparação em termos de características, semelhanças e diferenças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Posteriormente proceder-se-á a uma sugestão de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

O trabalho finalizar-se-á com as conclusões, limitações do estudo e algumas sugestões de investigação futura.

Capítulo I - Estágio

O presente capítulo apresenta a entidade onde decorreu o estágio, a empresa M.Dias Lda., sendo o principal objetivo descrever pormenorizadamente as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, nomeadamente a forma como se organiza a contabilidade, desde a receção dos documentos até à sua classificação, registo e arquivo; as práticas de controlo interno adotadas; o apuramento de contribuições e impostos, assim como o preenchimento das respetivas declarações; análise de balancetes de gastos; o processamento de salários; o processo de encerramento de contas, assim como a preparação das demonstrações financeiras.

1. Estágio

A opção de realização de um estágio na área de contabilidade foi com o intuito de este me permitir a dispensa da realização do estágio exigido pela OCC uma vez que pretendo realizar o Exame para a OCC.

O regulamento de inscrição, estágio e exame profissionais da OCC menciona no artigo 2.º que podem inscrever-se na Ordem os candidatos que efetuem estágio profissional ou curricular. Contudo, este estágio pode ser facultado pela Ordem de acordo com o disposto na alínea a), nº 2 do art.º 28.º “Tenham realizado com aproveitamento, em curso conferente de grau académico de licenciatura ou superior ministrado por estabelecimento de ensino superior, unidades curriculares com características de projeto com um mínimo de 15 *European Credit Transfer System* (ECTS); ou com características de estágio curricular com um mínimo de 15 ECTS e seis meses de duração, requerendo-se, neste caso, cumulativamente a conclusão do curso onde o estágio figure como unidade curricular;”.

De forma a cumprir com o disposto no regulamento de inscrição, estágio e exame profissionais da OCC o estágio foi realizado na empresa M.Dias, Lda. – Contabilidade e Gestão, entre o dia 2 de dezembro de 2016 e 31 de maio de 2017.

Para o bom desenvolvimento deste estágio foi necessário utilizar o programa informático de que a entidade dispõe, sendo este o SAGE Linha 50.

2. Caracterização da entidade promotora

A entidade de estágio que me acolheu designa-se de M.Dias, Lda.

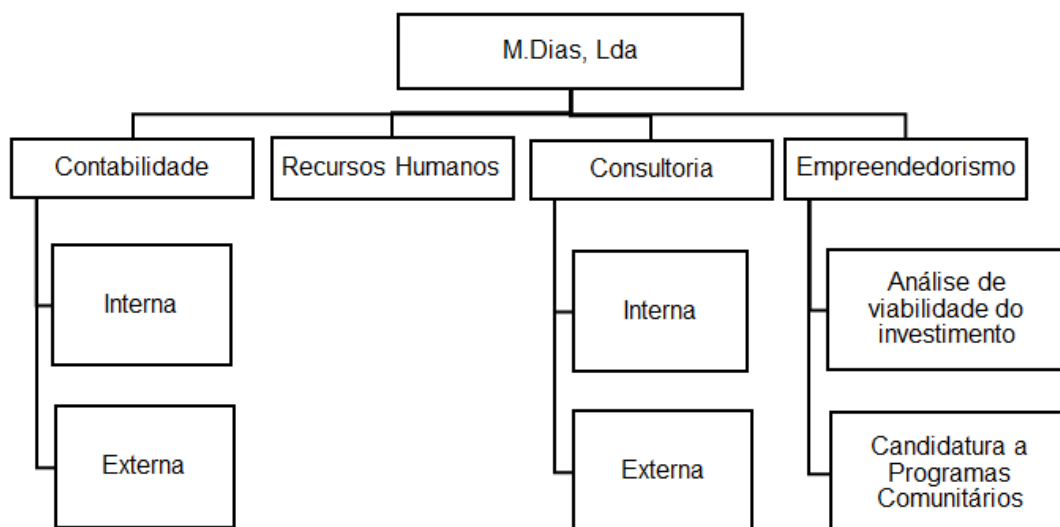
A M.Dias, Lda. foi fundada em 01 de abril de 1981 estando sediada na rua Agostinho José Taveira, 304-Loja H, pertencente ao concelho de Ponte de Lima, distrito de Viana do Castelo.

Encontra-se registada na conservatória do registo comercial de Ponte de Lima com o número de identificação fiscal 501167552, estando a sua atividade enquadrada na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) 69200, sendo esta composta pelas atividades de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal.

A M.Dias, Lda. no presente momento é detentora de uma carteira composta por cerca de 150 clientes, sendo estes do concelho de Ponte de Lima, Chaves, Braga, Porto, Ponte da Barca e Penafiel.

O seguinte organograma (figura 1) evidencia os diversos serviços prestados pela M.Dias, Lda. aos seus clientes:

Figura 1 - Organograma M.Dias, Lda.



Fonte: Arquivo M.Dias, Lda.

O principal objetivo desta entidade consiste em prestar os seus serviços com qualidade e o máximo de rigor, ajustando-se às necessidades de cada um dos seus clientes.

3. Descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas no estágio

Ao longo do período de estágio foi-me permitido a realização de diversas atividades, sendo estas nomeadamente a receção dos documentos dos clientes, a sua classificação, registo e arquivo; a utilização das práticas de controlo interno adotadas pela entidade; o apuramento de contribuições e impostos; a análise de balancetes de gastos; o processamento de salários; o processo de encerramento de contas, assim como a preparação das demonstrações financeiras.

Seguidamente serão descritas todas as atividades realizadas.

3.1. Receção, classificação e registo de documentos

A receção, a classificação e o registo dos documentos é uma das tarefas mais importantes no dia-a-dia de um profissional de contabilidade.

3.1.1. Receção de documentos relevantes para a contabilidade

A receção dos documentos contabilísticos é um processo fundamental para a entidade desenvolver o seu trabalho com rigor. Esta etapa é o início da prestação de serviços de contabilidade uma vez que os documentos são a base dos registos contabilísticos e a prova da veracidade destes.

Os documentos são entregues pelos clientes mensalmente ou trimestralmente, conforme o cliente esteja enquadrado no regime de Impostos sobre o Valor Acrescentado (IVA). A M.Dias, Lda., está “reeducando” os seus clientes para que estes, mesmo que estejam enquadrados no regime

trimestral, entreguem os documentos mensalmente, permitindo desta forma uma melhor redistribuição do trabalho.

Usualmente, os documentos entregues pelos clientes são principalmente faturas de compras afetas à atividade do cliente, as respetivas vendas ou prestações de serviços efetuadas, assim como as notas de crédito, os recibos emitidos, entre outros documentos.

A forma como os clientes entregam os documentos não é uniforme. No decorrer do estágio recebi documentos de clientes que me eram entregues em capas, já organizados, sendo apenas necessário a sua conferência. Noutros casos, recebi os documentos todos misturados dentro de um *dossier* e posteriormente procedi à sua conferência. O processo de conferência consiste em verificar se todos os documentos possuem o número de identificação fiscal do cliente e a respetiva data do documento. Quando verificava a existência de documentos com data inferior à da sua contabilização, averiguava no sistema se o documento já estava contabilizado para não ocorrer duplicação de lançamentos.

Um dos problemas com que a empresa se depara, é que alguns dos clientes não entregam todos os documentos afetos à sua atividade. Neste caso, os documentos em falta são solicitados e lançados posteriormente, se por ventura já não for possível efetuar o lançamento no respetivo mês.

3.1.2. Organização da informação contabilística

A organização da informação contabilística é realizada de acordo com a atividade de cada cliente.

Organizei os documentos entregues pelos clientes em diários para posteriormente serem numerados e lançados.

Os diários utilizados não são iguais para todos os clientes, mas sim definidos de acordo com a necessidade de cada cliente.

A M.Dias, Lda. geralmente utiliza seis diários, sendo estes: folha de férias, vendas/prestações de serviços, diversos, caixa, compras e bancos. Contudo como já foi referido, estes diários variam consoante a necessidade do cliente.

É primordial ter sempre em atenção se todos os documentos possuem o número de identificação fiscal do cliente, assim como, se todos os documentos de vendas/prestação de serviços cumprem o disposto no nº5 do artigo 36º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA).

3.1.3. Numeração, lançamento e classificação dos documentos contabilísticos

Os documentos encontram-se separados por diários no respetivo *dossier*, sendo estes numerados manualmente. A numeração dos diários é independente entre cada diário, isto é, o número um (1) corresponde ao primeiro lançamento de cada diário, os restantes documentos serão numerados por ordem crescente. Esta numeração é contínua ao longo dos meses, apenas reinicia no início de cada ano.

A contabilização de documentos consiste na sua classificação e lançamento. Para a realização desta tarefa é necessária responsabilidade e rigor por parte de quem a realiza. Apenas

desta forma se consegue que a contabilidade transmita uma imagem verdadeira e apropriada da situação da empresa.

Na M.Dias, Lda. a classificação dos documentos é baseada no código de contas do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) e ajustada à atividade de cada empresa, respeitando sempre os critérios de mensuração, os pressupostos contabilísticos assim como as diretrizes e normas contabilísticas.

Sempre que efetuei um lançamento confirmava os dados introduzidos designadamente: o mês do lançamento, o diário e o número do documento. Em cada lançamento efetuado carimbava o documento e escrevia o número do respetivo lançamento. A data de lançamento dos documentos é o último dia do mês em causa.

Para uma boa execução desta tarefa é essencial o conhecimento da atividade económica desenvolvida pela empresa cliente, de forma a realizar uma classificação correta dos documentos.

No decorrer do estágio lidei com documentos de diversos clientes, sendo fundamental a ajuda prestada pelos colaboradores responsáveis pelos clientes em causa, uma vez que não conhecia a atividade económica de cada um.

3.2. Práticas de controlo interno

As práticas de controlo interno consideram-se como um plano de organização e controlo de cada empresa. Estas práticas de controlo interno são fundamentais para que cada entidade comunique informação verdadeira e apropriada.

Na M.Dias, Lda. realizam-se práticas de controlo interno, sendo estas nomeadamente: o controlo do saldo da classe 9, reconciliações bancárias, apuramento do Pagamento Especial por Conta (PEC), conferência do IVA.

3.2.1. Mapa controlo dos lançamentos na contabilidade de gestão

A contabilidade de gestão consiste num conjunto de informações que têm como finalidade apoiar a gestão na tomada de decisões. Esse apoio é feito através de mapas específicos e da utilização da classe 9 (ajustada a cada entidade) no registo dos movimentos contabilísticos. O seu âmbito centraliza-se no apuramento e na análise dos gastos afetos ao desenvolvimento da atividade da entidade de forma a esta alcançar os seus objetivos.

A M.Dias, Lda. em alguns clientes efetua o lançamento dos movimentos na classe 9. Estes lançamentos efetuados necessitam de ser conferidos, uma vez que os valores lançados na contabilidade analítica têm de corresponder aos valores lançados na contabilidade financeira.

De forma a efetuar esta comparação, a entidade dispunha de um mapa onde colocava manualmente os valores da classe 6 e 7 e os valores de cada centro de custo correspondentes a estas rubricas. O mapa calculava automaticamente a diferença entre cada rubrica da classe 6 e 7 e a respetiva conta da classe 9, sendo assim possível verificar se havia divergência nos saldos.

O problema deste mapa é que para além de ser muito moroso, isto porque uma entidade pode ter vários centros de custo e todos os saldos são inseridos manualmente, facilmente pode ser

transcrito um valor errado. Um outro problema é que sempre que se verificarem divergências, após a sua correção, é preciso voltar a inserir todos os dados novamente.

De forma a solucionar este problema, a partir do mapa existente e da combinação de fórmulas no *Excel* elaborei um novo mapa (apêndice I). O funcionamento do mapa é da seguinte forma: exporta-se um balancete do razão e um balancete da classe 9 para o *Excel* e através das fórmulas inseridas nas células, o mapa fica automaticamente preenchido.

O mesmo livro de *Excel* contém o mapa do ano todo, em que para cada mês correspondem três páginas:

- ✓ A página com as iniciais do mês, onde se encontra o mapa;
- ✓ A página “BL A 01”, onde se insere o balancete da classe 9, representando 01 o mês de janeiro;
- ✓ A página “BL R 01”, onde se insere o balancete do razão.

Para inserir os balancetes, apenas se colam os dados que se exportam do programa.

Para as fórmulas funcionarem, nas colunas amarelas, que se encontram normalmente ocultas, tem de se colocar as contas dos respetivos centros de custo.

Sempre que se realize uma alteração no sistema, exporta-se novamente os balancetes alterados e o mapa volta a estar atualizado.

Este mapa é uma mais-valia para a entidade, isto porque havendo divergência entre os saldos da contabilidade geral e da contabilidade analítica, facilmente se verifica em que conta (s) está o erro.

3.2.2. Reconciliação bancária

A reconciliação bancária deve ser efetuada periodicamente e na M.Dias, Lda. é realizada no final do serviço estar lançado, mensal ou trimestralmente, conforme o cliente em causa.

No decorrer do estágio realizei bastantes reconciliações bancárias porque uma funcionária esteve de licença de maternidade e as suas reconciliações bancárias estavam atrasadas.

Para realizar a reconciliação bancária listava um extrato de conferência das contas bancárias (12...) e confronta-se o saldo da conta com o saldo do extrato bancário, do mês em causa. Sempre que se verificava divergência de saldos, conferia todos os movimentos do extrato da contabilidade com o respetivo extrato bancário, de forma a identificar as diferenças entre ambos. Uma vez encontradas as diferenças efetuava a sua retificação.

A M.Dias, Lda. possui um mapa através do qual é apurada a diferença entre o saldo bancário e o saldo do extrato contabilístico, para o período em análise. Esta diferença é sempre explicada no mapa. As diferenças que encontrei foram: trocas entre caixa e bancos ou trocas entre entidades bancárias, quando a entidade labora com vários bancos; documentos por lançar (quando os clientes não trazem todos os documentos), assim como documentos lançados em duplicado. Este último não é erro muito recorrente, mas acontece quando se tem o mesmo documento no serviço de meses diferentes. Dois outros tipos de diferenças com que me deparei foram os cheques emitidos, mas

ainda não descontados, e os talões de depósito que são efetuados no último dia do mês que só entram na conta no mês seguinte.

De forma a registar todos os movimentos que ficam pendentes, a entidade possui um mapa em *Excel* (anexo I) onde regista os movimentos pendentes. É normal ficarem pendentes faturas de eletricidade, gás natural e comunicações, uma vez que estas faturas são pagas no mês seguinte ao consumo.

No início do mapa inseria o saldo do extrato bancário, seguidamente colocava os valores pendentes nos respetivos campos:

- ✓ Cheques em trânsito (subtrai ao saldo do extrato bancário);
- ✓ Depósitos em trânsito (soma ao saldo do extrato bancário);
- ✓ Operações a adicionar (soma ao saldo do extrato bancário);

Operações a subtrair (subtrai ao saldo do extrato bancário).

No final, o mapa indica o saldo segundo o razão, o saldo que está lançado na contabilidade.

Este mapa é vantajoso, porque sempre que se vai realizar uma reconciliação facilmente se verifica os valores pendentes nos meses anteriores.

3.2.3. Pagamento especial por conta (PEC)

O PEC consiste numa tributação aplicável às “entidades que exerçam, a título principal, atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola, bem como as não residentes com estabelecimento estável em território português” (artigo 104.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC)). É de salientar que todos os sujeitos passivos que estejam enquadrados no regime normal do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) estão obrigados a efetuar o pagamento do PEC.

De acordo com o disposto no artigo 106.º do Código do CIRC, os sujeitos passivos ficam sujeitos ao PEC, que pode ser efetuado de duas formas: durante o mês de março ou em duas prestações (Mês de março e outubro).

Contudo, ficam dispensados deste pagamento:

- ✓ No ano do início de atividade e no ano seguinte as entidades sujeitas;
- ✓ Os sujeitos passivos isentos do IRC;
- ✓ Os sujeitos passivos que se encontrem com processos no âmbito do Código dos Processos Especiais de Recuperação da Empresa e de Falência, aprovado pelo Decreto-Lei (DL) n.º 132/93, de 23 de abril, a partir da data de instauração desse processo.
- ✓ Os sujeitos passivos que tenham entregue a declaração de cessação de atividade a que se refere o artigo 33.º do CIVA.

A M.Dias, Lda. elabora todos os anos um mapa que permite o cálculo do PEC. No decorrer do estágio foi-me atribuída a tarefa de elaborar um novo mapa do PEC (apêndice II), devido a uma alteração do limite mínimo de pagamento de €1.000 para €850.

De acordo com o previsto no artigo 106º do CIRC, o montante do PEC é igual a 1% do volume de negócios relativo ao exercício anterior, com o limite mínimo de €850, e, quando superior, será igual a este limite acrescido de 20% da parte excedente, com o limite máximo de €70.000 (n.º 2 do art. 106º do CIRC). Ao valor apurado deduz-se os pagamentos por conta realizados no exercício anterior. (n.º3 do art. 106º do CIRC).

Resumidamente o PEC calcula-se de duas formas:

- ✓ Se 1% do volume de negócios for igual ou superior a € 850 (limite mínimo de pagamento para o exercício de 2016)

$PEC = [850€ + 20\% (1\% \times VN (N-1) - 850€)] - PPC (N-1)$, sendo o limite máximo de pagamento 70.000€.

- ✓ Se 1% do volume de negócios for inferior a € 850 (limite mínimo de pagamento para o exercício de 2016)

$PEC = 850€ - PPC (N-1)$

Através destas fórmulas de cálculo foi elaborado um mapa em *Excel* que permite apurar as entidades que necessitam de fazer pagamento do PEC e qual valor a pagar.

De seguida foi modificado o mapa já existente devido à alteração efetuada pela Lei n.º 10-A/2017 de 29 de março. As alterações efetuadas foram as seguintes:

“Redução de € 100 sobre o montante apurado nos termos do artigo 106.º do Código do IRC; e Redução adicional de 12,5 % sobre o montante que resultar da aplicação da alínea anterior.” (nº1 da Lei n.º 10-A/2017).

Apenas podem beneficiar destas reduções no pagamento, os sujeitos passivos que, no ano de 2016, tenham pago ou colocado à disposição rendimentos de trabalho dependente num montante igual ou superior a € 7 420. É necessário também que estes sujeitos passivos tenham a sua situação tributária e contributiva regularizada no momento dos pagamentos. Os sujeitos passivos que já tinham efetuado o pagamento do PEC mas no entanto beneficiavam desta redução, abatem a diferença na segunda prestação.

3.2.4. Mapa de controlo dos campos da declaração do IVA

Inicialmente conferia o somatório de todos os documentos que compõe cada diário de forma a verificar se foram lançados todos os documentos. Seguidamente confrontava o valor obtido do somatório com o saldo do extrato de diários. Quando verificava divergências entre os saldos, tinha de confrontar o total de cada documento com os valores do extrato do diário efetuando seguidamente a correção no documento onde foi encontrado o erro.

Inicialmente a M.Dias, Lda. efetuava esta conferência manualmente, listando os balancetes e conferindo as rubricas todas. Este trabalho nas empresas de média e grande dimensão era muito moroso e complexo, surgindo assim a necessidade de fazer a conferência através de outro método. Desta forma, foi-me proposto a realização de um mapa em *Excel* que permitisse esta conferência de forma mais prática e rápida.

Inicialmente pesquisei na *internet* sobre este assunto a fim de encontrar uma ideia de como criar o mapa. Após várias leituras e análises de alguns mapas existentes, decidi criar um ficheiro em *Excel* composto por três folhas de cálculo (apêndice III).

Na primeira folha está criada uma estrutura completa da declaração periódica. Esta folha através das fórmulas inseridas em cada campo da declaração periódica, vai buscar à terceira folha os valores e insere-os nos respetivos campos da declaração.

Na segunda folha, coloca-se o balancete mensal ou trimestral do mês em análise. Este balancete é exportado do programa de contabilidade e copiado para esta página.

Por fim, a terceira folha, verifica se existem diferenças nas contas do IVA como demonstra na figura 2:

Figura 2 - Tabela segunda folha mapa controlo dos campos da declaração do IVA

IVA DEDUTÍVEL	6%	13%	23%									
Contas do Razão				Nacionais			Comunitarios			Autoliquidação		
Descrição				6%	13%	23%	6%	13%	23%	6%	13%	23%
AQUISIÇÕES DE ACTIVO FIXO TANGIVEL												
Equipamento Básico	433			111 769,10	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento de Transporte				0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Administrativo			435	0	0	6 241,23	0	0	0	0	0	0
Equipamentos Biologicos				0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros AFT		437		0	78 880,00	0	0	0	0	0	0	0
Investimento em curso				0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios				0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL				111 769,10	78 880,00	6 241,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL*IVA				6 706,15	10 254,40	1 435,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total da Conta 24322	2432211	2432221	2432231	6 706,15	10 254,39	1 400,00	0	0	0	0	0	0
Diferença				0,00	0,01	35,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferença Global						35,49			0,00			0,00

Fonte: Elaboração própria.

Para cada conta do IVA que consta no plano de contas da empresa, nesta folha existe uma tabela que através de fórmulas vai buscar ao balancete o valor base de incidência do IVA e posteriormente aplica-lhe a respetiva taxa, apurando desta forma o respetivo valor do IVA para cada rubrica.

No final da tabela, verifica-se o valor calculado pelas fórmulas (TOTAL*IVA) e na linha seguinte insere o valor que se encontra lançado na respetiva rubrica (Total da conta 24...), permitindo assim o apuramento das diferenças entre o que está lançado e o que esta ferramenta calculou.

Os campos com as diferenças estão a cor vermelha de forma a chamar à atenção, no entanto para que o valor esteja correto este campos tem de estar com o valor zero.

Nas tabelas existentes nesta página, existem colunas que estão ocultas. Estas colunas são a chave para o bom funcionamento desta ferramenta. Na figura 2, pode verificar-se três colunas com as taxas de IVA a cor branca, estas colunas são as colunas ocultas, que existem sempre tantas quantas as taxas de IVA, para as colunas das operações nacionais, Comunitários e autoliquidação.

Estas columnas têm de ser alimentadas com o código das contas do razão das respetivas rubricas, só assim é possível ir buscar as bases de tributação ao balancete que consta na segunda folha.

Em suma, esta ferramenta permitiu solucionar o problema, contudo foi necessário adaptar o mapa a cada entidade uma vez que não possuem todas o mesmo plano de contas. No fundo foi desenvolvido um mapa base que foi adaptado para cada entidade. Ao longo da sua utilização é necessário atualizar o mapa sempre que se verifique alteração nas contas.

3.3. Processamento de salários

O processamento de salários resume-se no apuramento das remunerações brutas recebidas por cada trabalhador, a quantificação dos descontos e retenções a cumprir e a determinação do rendimento líquido. No processamento de salários auferem-se e contabilizam-se as remunerações líquidas que têm de ser realizadas no final de cada mês aos trabalhadores e órgãos sociais que trabalhem na empresa e as obrigações da empresa e dos trabalhadores para com a Segurança Social (SS), o Estado e outros entes públicos.

O Sage linha 50 no módulo de Recursos Humanos, dispõe de uma base de dados que permite a extração de todos os mapas obrigatórios de acordo com a legislação em vigor. Este permite total flexibilidade na configuração das remunerações, das horas extras, dos prémios, dos subsídios, assim como das faltas e férias, permitindo a adaptação a cada empresa cliente da M.Dias, Lda. É de salientar que o programa adotado permite a emissão de recibos; da folha de férias (posteriormente envia-se para o seguro de acidentes de trabalho); do mapa; da nota de acompanhamento e do suporte magnético para enviar para a SS.

No decorrer do estágio, tive a oportunidade de realizar o processamento de salários de uma entidade que me permitiu interagir com alterações ao processamento normal, nomeadamente com o processamento do subsídio de férias, o registo de faltas e o registo de horas noturnas.

O processamento salarial efetua-se mensalmente através das fichas dos funcionários sendo que sempre, que contrata um novo funcionário, é criada uma nova ficha (figura 3). Esta ficha é criada no dia em que se realiza a comunicação à SS do novo funcionário, tendo de ser realizada um dia antes da entrada efetiva do funcionário. Para o seu preenchimento são necessários os dados essenciais do funcionário, nomeadamente: os dados de identificação do funcionário; o agregado familiar; o salário bruto; o valor do subsídio de refeição; a data de início do contrato assim como o cargo que vai desempenhar.

Figura 3 - Ficha do funcionário

Funcionários

Código: 00009

Nome: MARIA

Último processamento efetuado em: 2.248,19

Total remunerações no ano corrente: Activo

Situação: Activo

Identificação | Contactos | Estado fiscal | Afeção | Contrato | Salário | Pagamento | Entidades | Subsídios | Observações

N.I.F.: [] N.I.F. no país de residência: []

N.I.S.S.: []

B. I.: [] Validade: [] Data: [] Local: []

Cartão cidadão: [] Validade: 13-12-2018

Passaporte: [] Validade: []

Autorização de residência: [] Validade: []

Regime de tributação: 01 Tributação nos termos dos Códigos do IRS e/ou IRC

Naturalidade - Distrito: 16 Viana do Castelo

Naturalidade - Concelho: []

Data de nascimento: 21-10-1974 Nacionalidade: Nacional País: PT Portugal

Sexo: 2 Feminino Estado civil: Casado

Outros dados:
Arquivo digital
Agregado familiar
Dias de ausência prolongada
Histórico de entradas
Histórico de saídas
Histórico de promoções
Notas

Consultas:
Histórico processamento
Histórico de faltas
Histórico abonos/descontos
Histórico abonos/descontos fixos
Histórico abonos/descontos diários
Cadastro

Confirmar Cancelar Anular Sair

Fonte: Elaboração própria.

Para efetuar o processamento de salários, inicialmente tem de se escolher a opção “alterações funcionário” e posteriormente selecionar “processar”. No campo “alterações do funcionário” deve-se identificar o funcionário e indicar a data da alteração.

No preenchimento devem ser considerados os abonos, as faltas, a baixa médica/seguro, entre outras. No caso dos abonos tem de se identificar o respetivo código (horas extras, horas noturnas, entre outras). No que diz respeito às faltas, também se deve inserir o respetivo código e a data. Neste caso, também é necessário retificar a quantidade do subsídio de alimentação (aos dias úteis subtrair as faltas). No caso de baixa médica, identifica-se o tipo de baixa (parcial; baixa 30%;...), que deve ficar registado na ficha do funcionário, no separador contrato, selecionando a situação. Após registadas as alterações (caso existam), processa-se os salários, onde se identifica a base do processamento (geralmente mensal), a data (último dia do mês em causa) e quais os dias úteis. Finalmente, os recibos são impressos dando por concluído o processamento de salários.

3.4. Obrigações fiscais

No decorrer normal da atividade de uma empresa existe um conjunto de obrigações fiscais que tem de ser cumpridas para o seu bom funcionamento.

No decorrer do estágio tive a oportunidade de apurar diversas contribuições e impostos.

3.4.1. Contribuições para a Segurança Social (SS)

As entidades empregadoras têm uma obrigação contributiva para com a SS, sendo estes responsáveis pelo pagamento das contribuições e quotizações dos seus trabalhadores.

O montante das contribuições a pagar é calculado pela aplicação de uma taxa contributiva à remuneração ilíquida devida em função do exercício da atividade profissional.

Na realização do estágio efetuei a criação do ficheiro e o respetivo envio. O Sage linha 50 salários, permite gerar automaticamente a declaração de remunerações. Após gerar a declaração, gravava o ficheiro numa pasta, para posteriormente enviar à SS. O ficheiro é enviado para a SS, através da SS Direta, sendo o envio do ficheiro realizado com a senha do mandatário. Esta declaração é gerada e enviada até ao dia 10 do mês seguinte a que respeita o imposto. A entrega fora de prazo origina uma coima.

Por fim, é necessário enviar para o cliente a guia de pagamento. As contribuições para a SS têm de ser pagas mensalmente entre o dia 10 e o dia 20 do mês seguinte àquele a que correspondem. Se o dia 20 coincidir com um dia não útil, o pagamento passa para o dia útil seguinte.

3.4.2. Declaração periódica do IVA

A declaração periódica do IVA consiste numa declaração mensal ou trimestral, relativa às operações efetuadas pelo sujeito passivo no normal decorrer da sua atividade, com a comunicação do imposto devido ou do crédito existente, assim como evidencia os elementos que serviram de base ao respetivo cálculo.

O IVA é um imposto geral sobre o consumo que incide sobre as transmissões de bens, as prestações de serviços, as importações e as aquisições intracomunitárias.

Quando terminava todos os lançamentos contabilísticos referentes ao período de tributação de IVA, passava ao processo seguinte, sendo este o apuramento do IVA.

Conforme o disposto na alínea a) e b) do nº1 do artigo 41º do CIVA, a declaração de IVA pode ser de periodicidade mensal ou trimestral. Com base na alínea a) do nº1 do artigo 41º do CIVA, conclui-se que as atividades enquadradas no regime mensal são as que no ano civil anterior obtiveram um volume de negócio igual ou superior a 650.000€. Estas entidades têm de entregar a respetiva declaração até ao dia 10 do 2º mês seguinte àquele a que respeita as operações. Na alínea b) do nº1 do artigo 41º do CIVA refere que as atividades enquadradas no regime trimestral são as que no ano civil anterior obtiveram um volume de negócios inferior a 650.000€. A declaração destas empresas tem de ser entregue até ao dia 15 do 2º mês seguinte àquele a que respeitam as operações. Contudo as empresas abrangidas pelo regime trimestral podem optar pelo regime mensal, tendo de inserir uma declaração de alterações.

No decorrer do estágio, realizei o apuramento do IVA, em que este é efetuado automaticamente pelo programa utilizado, Sage Linha 50 (anexo II). Contudo, é necessário realizar a sua conferência porque podem aparecer valores errados na declaração gerada.

3.4.3. Fundos de compensação

A lei n.º70/2013, de 30 de agosto, ditou a entrada em vigor 1 de outubro de 2013 do Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT). Estes fundos destinam-se aos novos contratos de trabalho, celebrados após o dia 1 de outubro de 2013. A finalidade destes é de garantir ao trabalhador o pagamento de uma parte das compensações (até 50%) a que ele tem direito em caso de cessação do contrato de trabalho, sendo todas as empresas obrigadas a aderir.

No decorrer do estágio tive a oportunidade de realizar uma adesão ao FCT. Esta adesão é feita na *internet*, sendo automaticamente iniciado o FGCT após a adesão ao primeiro. Para realizar a adesão necessitei da identificação do trabalhador, a data do contrato de trabalho, a remuneração base, a modalidade do contrato.

3.4.4. Modelo 10

A declaração modelo 10 destina-se a dar cumprimento do disposto no artigo 119º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (CIRS) e no artigo 128º do CIRC, consistindo em declarar os rendimentos sujeitos a imposto que não sejam ou não devam ser declarados na declaração mensal de remunerações, auferidos por sujeitos passivos de IRS residentes no território nacional, bem como as respetivas retenções na fonte. Para além destes rendimentos, esta declaração destina-se também a declarar rendimentos sujeitos a retenção na fonte de IRC, excluindo os que se encontram dela dispensados, conforme dispõem os artigos 94.º e 97.º do CIRC.

Desta forma, devem ser declarados todos os rendimentos auferidos por residentes no território nacional:

- ✓ Sujeitos a IRS, incluindo os sujeitos que estejam sujeitos a englobamento: pagos ou colocados à disposição do respeito titular, quando enquadráveis nas categorias A, B, F, G, e H do IRS; vencidos, colocados à disposição do seu titular, liquidados ou apurados, consoante os casos, se enquadráveis na categoria E do IRS (capitais), quando sujeitos a retenção na fonte, ainda que dela dispensados, (para 2014 e anos anteriores);
- ✓ Não sujeitos a IRS, nos termos dos artigos 2.º, 2.º-A e 12.º do CIRS;
- ✓ Sujeitos a retenção na fonte de IRC e dela não dispensados.

Esta declaração é composta por seis quadros, sendo preenchidos com os seguintes dados:

- ✓ Quadros 1 a 3 - Identificação do serviço de finanças, do sujeito passivo e do ano a que respeita a declaração;
- ✓ Quadro 4 - Indicação das importâncias retidas;
- ✓ Quadro 5 - Relação dos titulares dos rendimentos;
- ✓ Quadro 6 - Tipo de declaração (1ª declaração entregue ou declaração de substituição).

Para preencher a declaração verificava a existência de valores nas contas 242, de forma a identificar todos os documentos com retenção na fonte e que devem ser mencionados na respetiva declaração.

A presente declaração deve ser apresentada até ao final do mês de janeiro do ano seguinte àquele a que respeitam os rendimentos e retenções na fonte ou no prazo de 30 dias após a ocorrência de qualquer facto que determine alteração dos rendimentos anteriormente declarados ou implique, relativamente a anos anteriores, a obrigação de os declarar (subalínea ii) da alínea c) e alínea d) do n.º1 artigo 119º do CIRS).

3.4.5. Modelo 3

A declaração modelo 3 destina-se à apresentação anual dos rendimentos respeitantes ao ano anterior e de outros elementos informativos relevantes para a determinação da situação tributária dos sujeitos passivos (artigo 57.º do CIRS). Esta declaração deve ser entregue pelas pessoas singulares que residam em território português, quando estas, ou os dependentes que integram o respetivo agregado familiar, tenham auferido rendimentos sujeitos a IRS que obriguem à sua apresentação e pelas pessoas singulares que não residindo em território português aqui obtenham rendimentos (artigo 18.º do CIRS) não sujeitos a retenção na fonte a taxas liberatórias (rendimentos prediais e mais -valias).

A declaração modelo 3 do IRS é composta pela folha de rosto, onde são inseridas as informações sobre os sujeitos passivos e do seu agregado familiar, e os anexos relativos aos rendimentos obtidos (anexos A a G e J) podendo também ser composta pelos anexos relativos aos benefícios fiscais e deduções (anexo H), assim como de outros relativos a outras informações relevantes, mais – valias não tributáveis (anexo G1), herança indivisa (anexo I) e de residentes não habituais (anexo L).

As declarações que preenchi (anexo III) foram apenas necessário confirmar se os dados que constam na declaração automática de rendimentos, no *site* das finanças, estava correta e posteriormente efetuei a sua entrega.

Esta declaração deve ser entregue de 1 de abril a 31 de maio (n.º 1 do artigo 60.º do CIRS).

3.5. Ativo

O meu trabalho inicial no âmbito do ativo consistiu na alteração dos centros de custo e da localização das fichas já existentes de algumas entidades. Para efetuar esta alteração houve a necessidade de criar novos centros de custo, assim como novas localidades nas respetivas tabelas já existentes no sistema.

No âmbito dos ativos, a M.Dias, Lda. depara-se com uma barreira: a obtenção de mapas de ativos por centro de custo. De forma a conseguir encontrar uma solução, explorei o programa de ativos pormenorizadamente e, como não encontrei uma forma de obter o mapa pretendido, recorri à assistência disponibilizada pelo programa Sage. A assistência do Sage indicou que na versão atual (linha 50), não é possível obter os mapas oficiais de depreciação/reavaliações por centros de custo.

A fim de solucionar o problema, adicionou-se o campo “código c/custo /rateio a c/custo da tabela 1”, na listagem da consulta de ativos. Seguidamente, exportou-se esta tabela para o *Excel* e, através da aplicação de filtros na coluna do centro de custo, foi possível obter o mapa.

3.5.1. Abertura de fichas de ativos

A abertura das fichas dos ativos inicia-se atribuindo um código a cada ficha que se pretende abrir. Em regra, o código é composto por sete dígitos, sendo os quatro dígitos iniciais o ano de aquisição do bem, por exemplo 2016001, e os três últimos dígitos são ordenados por ordem

crescente, começando sempre no número 1. Contudo, o número de dígitos pode ser diferente, dependendo do número de fichas a abrir.

No programa de ativos na opção “Ativos”, inicialmente insere-se o código, a descrição da ficha e a data de início (data de aquisição).

No caso de ser um grupo de artigos, indica-se também a sua quantidade no campo: “número de elementos”.

A ficha do ativo é composta por nove separadores, sendo estes: o separador geral, fiscal, caracterização, contabilidade, gestão, ativos associados, observações, centros de custo e dados bens. De seguida serão descritos os separadores fundamentais para a correta criação das fichas dos ativos.

Fiscal – O separador fiscal (figura 4) é constituído pelos fatores que são indispensáveis pelo enquadramento legal do bem em termos de reintegrações. Neste separador é obrigatório indicar:

- ✓ O método de depreciação;
- ✓ O regime (Decreto Regulamentar nº25/2009);
- ✓ O indicador de taxa (código da tabela ou especial);
- ✓ O código da tabela (consultar no Decreto Regulamentar nº25/2009).

Ao inserir o código de tabela, se o indicador da taxa for “código da tabela”, automaticamente surge a taxa de depreciação utilizada. Quando o indicador da taxa é “especial”, é necessário colocar o código da tabela e inserir, manualmente, o valor da taxa no respetivo campo.

Figura 4 - Ficha abertura ativo: Separador Fiscal

The screenshot displays the 'Ativos' application window with the 'Fiscal' tab selected. The top section contains general asset information fields: 'Código', 'Descrição', 'Data início', 'Data fim', 'Data de aquisição', 'Classificação', and 'Número de elementos'. The 'Fiscal' tab is active, showing detailed depreciation and tax settings. Fields include 'Método de depreciação', 'Grupo homogêneo', 'Regime' (set to 'Não processa'), 'Indicador de taxa', 'Código de tabela', 'Taxa usada' (set to 2), 'Ajuste fiscal 1', and 'Ajuste fiscal 2'. On the right side of the 'Fiscal' tab, there are fields for 'Taxa depreciação', 'Valor estimado final', '% residual (% não depreciável)', 'Valor residual', 'Vida fiscal', and 'Vida real'. A checkbox for 'Depreciação anual' and another for 'Depreciações acima da quota máxima aceites fiscalmente' are also present. The bottom of the window features navigation buttons: 'Confirmar', 'Cancelar', 'Anular', and 'Sair', along with a set of arrows for navigation.

Fonte: Sage

No caso de o ativo possuir valor residual, tem de se indicar a respetiva taxa ou valor.

É considerado valor residual de um ativo, a quantia estimada líquida que se auferiria pela alienação do ativo.

Este valor residual deve ser revisto no final de cada ano e, sendo necessário, deve-se retificar de acordo com a Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF) 4 – Políticas Contabilísticas, Alterações nas Estimativas Contabilísticas e Erros.

Caracterização – O separador caracterização (figura 5) consiste em identificar o Grupo e Sub-grupo do bem que é classificado em função da taxa aplicada do Decreto Regulamentar nº25/2009.

É necessário também definir se o bem é novo ou usado.

No que diz respeito ao método de mensuração deve escolher o modelo de custo ou o modelo de revalorização como política contabilística em que deve aplicar-se esta política a uma classe inteira de ativos fixos.

Figura 5 - Ficha abertura ativo: Separador Caracterização

The screenshot shows the 'Ativos' application window with the 'Caraterização' tab selected. The main area contains several input fields and dropdown menus for defining asset characteristics. On the right, there are sections for 'Outros dados' (Other data) and 'Assistentes' (Assistants). The bottom of the window features navigation buttons and a status bar.

Fonte: Sage

Contabilidade – No separador contabilidade (figura 6) classifica-se o tipo de ativo (Ativo Fixo Tangível, Ativo Intangível, ...) e o respetivo grupo (Equipamento transporte, Terreno, ...)

Figura 6 - Ficha abertura ativo: Separador Contabilidade

The screenshot shows a software window titled 'Ativos'. The main area is divided into several sections. At the top, there are input fields for 'Código', 'Estado', 'Descrição', 'Data início', 'Data fim', 'Data de aquisição', 'Classificação', and 'Número de elementos'. Below these is a horizontal tab bar with 'Contabilidade' selected. Under the 'Contabilidade' tab, there are dropdown menus for 'Tipo de ativo' and 'Grupo de ativo', and two unchecked checkboxes: 'Ligação à contabilidade de desreconhecimento' and 'Ligação à contabilidade de reclassificações'. On the right side, there are two vertical panels: 'Outros dados' with links like 'Arquivo digital', 'Movimentos', and 'Mais / Menos valias'; and 'Assistentes' with links for 'Reclassificação' and 'Desreconhecimento'. At the bottom, there are buttons for 'Confirmar', 'Cancelar', 'Anular', and 'Sair', along with navigation arrows.

Fonte: Sage

Seleciona-se também a ligação à contabilidade de desreconhecimento e à contabilidade de reclassificações.

Ativos associados – O separador ativos associados permite verificar se a ficha do ativo tem ativos associados.

Exemplificando, a aquisição de um comando para a grua de um camião, a ficha do comando deve ser associada à ficha do camião.

Centros de custo – No separador centros de custo (figura 7) define-se a imputação do centro de custo. Nas entidades que a M.Dias, Lda labora a imputação é fixa.

A seguir indica-se o centro de custo por omissão, que varia consoante as entidades. Este centro de custo é de seleção, o que significa que sempre que haja um centro de custo novo, tem de ser criado na respetiva tabela.

Ao longo do estágio, os centros de custo das entidades das quais criei fichas, correspondiam à localização dos estabelecimentos.

Figura 7 - Ficha abertura ativo: Separador Centro de Custo

The screenshot displays the 'Ativos' application window. The main area is divided into several sections. At the top, there are input fields for 'Código', 'Estado', 'Descrição', 'Data início', 'Data fim', 'Data de aquisição', 'Classificação', and 'Número de elementos'. Below these is a tabbed interface with 'Centros de custo' selected. This section contains 'Tipo de imputação' and 'Centro de custo por omissão' dropdown menus, and a 'Chaves' field. To the right, there are two sidebar panels: 'Outros dados' with links like 'Arquivo digital', 'Movimentos', 'Código de barras', 'Geração automática de movimentos', 'Leasing', 'Seguros', 'Avaliação', and 'Mais / Menos valias'; and 'Assistentes' with 'Reclassificação' and 'Desreconhecimento'. At the bottom, there are buttons for 'Confirmar', 'Cancelar', 'Anular', and 'Sair', along with navigation arrows.

Fonte: Sage

Após o preenchimento de todos estes dados, grava-se a ficha do ativo.

Por fim, volta-se à ficha e insere-se o movimento de aquisição. Neste movimento coloca-se:

- ✓ A data do documento
- ✓ O fornecedor
- ✓ O número da fatura
- ✓ O valor de aquisição sem IVA.

Desta forma encontra-se concluído o processo de abertura de fichas.

Em suma, é de salientar que todos os dados ao longo do processo são de seleção, onde já existem tabelas criadas no sistema e que conforme vão surgindo alterações, se modificam ou criam dados nas tabelas existentes.

Esta modificação ou criação efetua-se no separador tabelas (no menu inicial), onde se seleciona a tabela pretendida (tabela centro custo; tabela localização; entre outras).

3.5.2. Abates/alienações

Esta fase inicia-se por identificar a (s) ficha (s) que se pretende abater/alienar. Posteriormente, seleciona-se a opção alienações, onde se identifica, para além da ficha do ativo, a data do abate, a data do fim de utilização, o tipo de abate e, no caso de ser alienado, o valor realizado.

Um incêndio é um exemplo de um motivo que pode originar o abatimento de um bem.

3.6. Encerramento de contas e preparação das demonstrações financeiras e restantes documentos que compõem o “dossier fiscal”

O objetivo das operações de fim de exercício é permitir o apuramento dos resultados no final do exercício económico e a elaboração das diversas demonstrações financeiras.

De acordo com o disposto no artigo 65º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), todas as empresas devem apurar o resultado líquido do exercício nos três primeiros meses do ano seguinte àquele a que o resultado respeita. Quando se trata de sociedades, que têm de apresentar contas consolidadas ou que apliquem o Método de Equivalência Patrimonial (MEP), o prazo altera-se para cinco meses a contar da mesma data. Para apurar o resultado líquido do exercício, as contas do balancete geral têm de ser conferidas a 31 de dezembro e, se necessário, regularizar os saldos das contas onde se verificarem divergências. Também é indispensável realizar o lançamento das provisões, depreciações, imparidades, revalorizações, entre outros movimentos.

3.6.1. Operações de fim de exercício

Conforme já foi mencionado anteriormente, antes de se proceder às operações de encerramento, deve ser realizada a conferência de saldos das contas e os respetivos lançamentos de regularização, sempre que for necessário. Este procedimento tem como finalidade certificar que os saldos das contas correspondem à realidade e estão de acordo com os pressupostos contabilísticos.

Na M.Dias, Lda., este processo de conferência é efetuado ao longo do ano, através de alguns procedimentos, como por exemplo: efetuando reconciliações bancárias, analisando as contas de terceiros (fornecedores, clientes, estado) e, sempre que possível, comparando com os saldos da gestão das empresas clientes. Para efetuar este processo, deve imprimir-se um balancete e solicitar às entidades clientes os documentos necessários em falta.

Como a reconciliação bancária é feita ao longo do ano, a empresa já dispõe dos extratos que são fundamentais para a verificação dos saldos bancários. No final do ano, os saldos são verificados e devem coincidir.

Quanto aos saldos de clientes e fornecedores, em regra, solicita-se extratos de conta corrente à entidade cliente e, seguidamente confere-se os saldos. Para executar esta tarefa, imprimi um balancete de clientes e fornecedores e fiz uma comparação dos saldos com os extratos fornecidos. Sempre que se verificava uma diferença, analisava o extrato de conta anual e confrontava todos os movimentos com os movimentos do extrato fornecido pelo cliente, de forma a detetar o erro.

Uma das tarefas que também foi desenvolvida por mim foi o reforço das imparidades de clientes. Através do balancete por antiguidade, foi possível verificar a diferença entre os valores do ano 2016 e 2015 e, ao deparar-me com o acréscimo das dívidas, registava um lançamento com o aumento.

De acordo com o disposto no artigo n.º28-B do CIRC, as perdas por imparidade dedutíveis estão relacionadas com créditos resultantes da atividade normal e evidenciadas na contabilidade

como créditos de cobrança duvidosa. Este risco de incobabilidade está devidamente justificado quando se trata quer de um devedor que tenha pendente um processo de insolvência e de recuperação de empresas ou um processo de execução; quer os créditos estejam em mora há mais de 6 meses e que existam provas da tentativa de recebimento do crédito. A imparidade é calculada dependendo da sua antiguidade, sendo necessário um mapa por antiguidade com os seguintes intervalos: 6 a 12 meses; 12 a 18 meses; 18 a 24 meses; mais de 24 meses. Conforme o disposto no artigo n.º28-B, n.º2 do CIRC, para os intervalos indicados, as taxas aplicadas para a constituição da imparidade são 25% (6 a 12 meses), 50% (12 a 18 meses), 75% (18 a 24 meses), 100% (mais de 24 meses). Para calcular o valor das imparidades exportei o mapa de antiguidade para *Excel* e apliquei as taxas mencionadas aos respetivos intervalos. Posteriormente, verifiquei as diferenças entre o ano de 2016 e 2015 para proceder ao reforço da imparidade.

Confirmei o saldo das contas de impostos através do portal das finanças, verificando-se todos os pagamentos/recebimentos efetuados.

As contas correntes do pessoal apenas têm valor quando a entidade não efetua os pagamentos aos funcionários até o final do mês, ou seja, quando os pagamentos são efetuados até ao dia 8 do mês seguinte.

Na M.Dias, Lda. o valor das férias e subsídios de férias é lançado mensalmente, uma vez que é uma estimativa, tive de verificar se existe excesso ou défice de valor e, no caso de haver divergência, efetuava a sua regularização.

O inventário tem de ser comunicado até ao dia 31/01/N+1 (portaria n.º2/2015 de 2 de janeiro), estando dispensados desta comunicação as empresas e os sujeitos passivos singulares que possuam contabilidade organizada e cujo volume de negócios no ano N não tenha alcançado o valor de €100.000,00. Apesar destas entidades estarem dispensadas de comunicar o inventário, não significa que não tenham de o elaborar. Os clientes comunicam à M.Dias, Lda. o respetivo valor desse inventário apurado. Através deste valor, nas entidades que adotam o inventário permanente, apenas é necessário verificar se o valor registado mensalmente está de acordo com o valor final. Nas entidades que utilizam o inventário periódico, no final do ano, é determinado o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas com base na seguinte fórmula:

$$\text{CMVMC} = \text{Existência Inicial} + \text{Compras} \pm \text{Regularizações} - \text{Existência Final}$$

O lançamento das depreciações e amortizações do exercício é efetuado de acordo com o disposto na NCRF 6 – Ativos intangíveis e NCRF 7 – Ativos Fixos Tangíveis, devendo escolher-se entre o modelo de custo e o modelo de revalorização como política contabilística e aplicá-la a uma classe inteira de ativos fixos tangíveis. Nos clientes em que efetuei o cálculo das depreciações e amortizações, o modelo utilizado é o do custo no reconhecimento dos seus ativos. É de salientar que o método de depreciação aplicado deve ser constante ao longo da vida útil do ativo.

Aplica-se os termos depreciação aos ativos fixos tangíveis e às propriedades de investimento (NCRF 7), enquanto que aos ativos intangíveis (NCRF 6) aplica-se o termo amortizações. Na M.Dias, Lda. o valor das depreciações e amortizações é obtido através dos mapas fiscais que o módulo ativos calcula, conforme já descrito anteriormente.

É de salientar que todas estas operações são realizadas no denominado mês 13.

No mês 14 salda-se as contas efetuando-se o apuramento da matéria coletável.

E por fim, o mês 15 efetua-se a estimativa de imposto e o apuramento do resultado líquido do período.

3.6.2. Elaboração do relatório de gestão

O relatório de gestão encontra-se enquadrado no artigo 66º do CSC. De acordo com o disposto neste artigo o relatório da gestão deve conter uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios, do desempenho e da posição da sociedade, bem como uma descrição dos principais riscos e incertezas com que a mesma se defronta. A estrutura proposta no nº5 artigo 66º do CSC resume-se no seguinte:

- ✓ Uma breve introdução;
- ✓ O enquadramento macroeconómico, externo, inteiro e do setor da empresa;
- ✓ A análise da atividade da empresa;
- ✓ Questões ambientais;
- ✓ Questões relativas a trabalhadores;
- ✓ Existência de sucursais;
- ✓ Situação perante a SS e o Estado;
- ✓ Factos relevantes ocorridos após o termo do exercício;
- ✓ Evolução previsível da sociedade;
- ✓ Gestão de riscos financeiros;
- ✓ Aquisição e alienação de ações/quotas próprias e detenção no fim do exercício;
- ✓ Proposta fundamentada da aplicação de resultados;

Contudo, ficam dispensadas da obrigação de elaborar o relatório de gestão as microentidades desde que procedam à divulgação, quando aplicável, no final do balanço, das informações mencionadas na alínea d) do n.º5 do mesmo artigo.

No decorrer do estágio tive a oportunidade de acompanhar a realização de dois relatórios de gestão.

3.6.3. Elaboração das atas das assembleias gerais

Sempre que se realiza uma assembleia geral é necessário realizar uma ata. De acordo com o disposto no n.º2 do art.º 63.º do CSC, as atas devem conter:

- a) A identificação da sociedade, o lugar, o dia e a hora da reunião;
- b) O nome do presidente e, se os houver, dos secretários;
- c) Os nomes dos sócios presentes ou representados e o valor das quotas ou ações de cada um, salvo nos casos em que a lei mande organizar a lista de presenças (sociedades anónimas), que deve ser anexada à ata;
- d) A ordem do dia;
- e) Referência aos documentos e relatórios submetidos à assembleia;

- f) O teor das deliberações tomadas;
- g) Os resultados das votações;
- h) O sentido das declarações dos sócios se estes o requererem.

É de salientar que no caso das sociedades por quotas as atas devem obrigatoriamente ser assinadas por todos os sócios presentes. No caso das sociedades anónimas as atas devem obrigatoriamente ser assinadas pelo presidente e secretários, assim como devem elaborar uma lista de presenças de acordo com o disposto no artigo 382º do CSC.

3.6.4. Elaboração das Demonstrações financeiras e anexo

As demonstrações financeiras têm de ser elaboradas de acordo com os modelos anexos na portaria n.º220/2015, de 24 de julho. O programa utilizado elabora automaticamente o Balanço, a Demonstração dos resultados, A Demonstração dos fluxos de caixa e a Demonstração de alterações do capital próprio, contudo todas as rubricas devem ser conferidas através do balancete. Ao conferir estas demonstrações financeiras, deparei-me com alguns erros, sendo necessário exportar o mapa para o *Excel* de modo a efetuar a sua correção e inserir, manualmente, os valores corretos.

O anexo é realizado de acordo com o modelo disposto na portaria n.º220/2015, de 24 de julho, adaptado a cada cliente, uma vez que as empresas não são compostas pelas mesmas rubricas. No final do estágio realizei vários anexos. O anexo das entidades, já clientes no ano anterior, efetuei com base nos documentos existentes, em que apenas alterei os valores necessários e acrescentei todos os dados relevantes. No caso dos novos clientes, criei um anexo com base num modelo existente, adaptando à entidade em causa.

3.6.5. Declaração periódica de rendimentos – Modelo 22

A modelo 22 consiste numa declaração periódica de rendimentos relativos ao imposto sobre pessoas coletivas, referente ao exercício anterior. Através desta declaração as empresas apuram o seu lucro/prejuízo para efeitos fiscais assim como declaram o respetivo montante de imposto a pagar.

A declaração deve ser enviada anualmente até ao último dia do mês de maio. No caso de sujeitos passivos com período especial de tributação, o seu prazo de entrega é até ao último dia do quinto mês posterior à data do termo desse período (n.º1 e 2 do artigo 120º do CIRC).

A Modelo 22 é composta pela folha de rosto que pode integrar os seguintes anexos:

- ✓ Anexo A (Derrama, períodos inferiores a 2015);
- ✓ Anexo A (Derrama municipal, períodos superiores a 2014);
- ✓ Anexo B (Antigo Regime Simplificado em vigor até 2010);
- ✓ Anexo C (Regiões Autónomas);
- ✓ Anexo D (Benefícios Fiscais);
- ✓ Anexo E (Regime Simplificado);
- ✓ Anexo F (Organismos de investimento coletivo);

✓ Anexo AIMI (Adicional ao Imposto Municipal sobre Imóveis).

Estão obrigados a entrega deste modelo as entidades residentes, quer exerção ou não, a título principal atividade de natureza comercial industrial ou agrícola; as entidades não residentes com um estabelecimento estável em território português e as entidades que não tenham sede nem direção efetiva em território português e neste obtenham rendimentos não imputáveis a estabelecimento estável aí situado, desse que, relativamente aos mesmos, não haja lugar a retenção na fonte a título definitivo (artigo 2º do CIRC). Ao preencher a declaração, conforme se pode visualizar na figura 8, tem que se colocar uma cruz no tipo de sujeito passivo em causa.

Figura 8 - Modelo 22: Tipos de sujeitos passivos

3	TIPO DE SUJEITO PASSIVO			
	Residente que exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola 1 <input checked="" type="checkbox"/>	Residente que não exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola 2 <input type="checkbox"/>	Não residente com estabelecimento estável 3 <input type="checkbox"/>	Não residente sem estabelecimento estável 4 <input type="checkbox"/>
3-A	QUALIFICAÇÃO COMO PEQUENA OU MÉDIA EMPRESA (PME)			
	Se assinalou os campos 1 ou 3 do quadro 03 - 3, indique se se qualifica como PME nos termos previstos no anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro		Sim 1 <input checked="" type="checkbox"/>	Não 2 <input type="checkbox"/>
3-B	ORGANISMOS DE INVESTIMENTO COLETIVO			
	Indique se se trata de um Organismo de Investimento Coletivo tributado nos termos do artigo 22.º do EBF			1 <input type="checkbox"/>
3-C	IMPUTAÇÃO DE RENDIMENTOS (Art.º 5.º, n.º 9)			
	É considerado um estabelecimento estável para efeitos da imputação prevista no n.º 9 do artigo 5.º?			Sim 1 <input type="checkbox"/>

Fonte: Impresso Modelo 22

A declaração periódica de rendimentos é subdividida em vários quadros, sendo os cinco primeiros de carácter identificativo: identificação e caracterização do sujeito passivo; identificação do período de tributação; identificação do representante legal e do contabilista certificado. Os restantes quadros, salienta-se que três deles são muito importantes para o apuramento do IRC:

Quadro 07: Apuramento do Lucro Tributável;

Quadro 09: Apuramento da Matéria Coletável;

Quadro 10: Cálculo do Imposto.

A entrega da declaração periódica de rendimentos Modelo 22, deve ser feita até ao dia 31 de maio por transmissão eletrónica de dados, pelas entidades sujeitas a IRC, cujo período de tributação seja coincidente com o ano civil (n.º1 do artigo 112.º do CIRC aprovado pelo DL 442-B/88, de 30 de novembro).

No final do estágio procedi ao preenchimento dos Modelo 22 (anexo IV) no programa utilizado, efetuando, posteriormente, a sua validação e envio no portal das finanças.

3.6.6. Informação Empresarial Simplificada (IES)

A criação da IES simplificou o trabalho das entidades, visto que toda a informação que as empresas têm de prestar, relacionada com as suas contas anuais, é transmitida num único documento, a IES, e a uma única entidade.

A IES é entregue através do preenchimento de formulários próprios no portal das finanças. Após a sua entrega é gerada, automaticamente, uma referência Multibanco que tem de ser paga no prazo de cinco dias. Após o pagamento, a IES fica disponível.

A entrega da IES (Declaração Anual) deve ser efetuada até ao dia 15 de julho por transmissão eletrónica de dados, pelos sujeitos passivos de IRC, cujo período de tributação seja coincidente com o ano civil, com os respetivos anexos.

No decorrer do estágio não tive oportunidade de estar presente na sua entrega devido à data de entrega ser posterior ao final do estágio. Contudo, foi-me explicado o respetivo processo.

3.6.7. Dossier fiscal

Os sujeitos passivos do IRS, com exceção dos isentos da sua realização, são obrigados a manter durante o prazo de 10 anos todo o processo de documentação fiscal relativo a cada período de tributação, devendo este ser organizado até à data limite da entrega da declaração anual IES, com os elementos contabilísticos e fiscais definidos pela Portaria n.º92-A/2011, de 28 de fevereiro (n.º1 do artigo 130º do CIRC).

Os conteúdos mínimos obrigatórios que devem integrar o *dossier* fiscal encontram-se enumerados no anexo I da Portaria nº 92-A/2011, sendo estes:

- ✓ Relatório de Gestão e Parecer do Conselho Fiscal e Certificação Legal das Contas (se exigidos);
- ✓ Lista de documentos comprovativos dos créditos incobráveis;
- ✓ Mapa de modelo oficial de provisões, perdas por imparidade em créditos e ajustamentos em inventários;
- ✓ Mapa de modelo oficial das mais-valias e menos-valias;
- ✓ Mapa de modelo oficial de depreciações e amortizações;
- ✓ Mapa de modelo oficial das depreciações dos bens reavaliados ao abrigo de diploma legal;
- ✓ Mapa de apuramento do lucro tributável por regimes de tributação;
- ✓ Mapa de controlo de prejuízos no Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (art.º 71º CIRC);
- ✓ Mapa de controlo das correções fiscais decorrentes de diferenças temporais de imputação entre a contabilidade e a fiscalidade;
- ✓ Outros documentos mencionados nos códigos ou em legislação complementar que devem integrar o processo de documentação fiscal.

Para além dos documentos enumerados a M.Dias, Lda. acrescenta ao *dossier* fiscal os seguintes elementos:

- ✓ IES;
- ✓ Outras declarações submetidas á AT;
- ✓ Demonstrações financeiras (Balanço; Demonstração de resultados, Demonstração dos fluxos de caixa, Demonstração de alterações do capital próprio e anexo);

- ✓ Certidões de inexistência de dívidas ao Estado e à SS;
- ✓ Atas de aprovação de contas;
- ✓ Balancetes antes e após o apuramento de resultados;
- ✓ Comprovativos de retenção na fonte de IRC;
- ✓ Cópia dos comprovativos dos PPC ou PEC.

No decorrer do estágio tive oportunidade de acompanhar a elaboração do *dossier* fiscal de entidades com entidades distintas, permitindo-me desta forma verificar a diversidade de documentos necessários conforme o cliente em causa.

4. Preparação da informação contabilística para relatórios e análise de gestão e informação periódica à entidade a quem presta serviços

A M.Dias, Lda. possui um mapa de análise que fornece aos seus clientes, sempre que possível, mensalmente.

No decorrer do estágio melhorei os mapas existentes, a inserção dos valores era efetuada manualmente e através da combinação de fórmulas com os balancetes gerados pelo programa, o preenchimento do mapa passou a ser automático.

Preparei dois mapas distintos, sendo um mais simples, em que compara todos os gastos e rendimentos num período de quatro anos, assim como também efetua o cálculo de resultado líquido, *cash-flow* e as margens de lucro. O outro mapa é mais complexo, sendo composto pela:

- ✓ Análise global dos gastos e rendimentos com comparação a quatro anos, assim como o cálculo do resultado líquido, do *cash-flow* e as margens de lucro;
- ✓ Uma página com os mesmos dados mencionados anteriormente mas para cada centro de custo;
- ✓ Uma análise detalhada a toda a estrutura de gastos e rendimentos, comparando todos os centros de custo.

Este mapa é uma mais-valia para a entidade porque no presente momento o seu preenchimento é automático, através dos dados contidos nos balancetes, sendo mais rápida a sua elaboração porque apenas é necessário exportar do programa os balancetes em *Excel* e colocar no mapa.

5. Identificação e acompanhamento relativo à resolução de questões da organização com recurso a contactos com os serviços relacionados com a profissão

No decorrer da atividade profissional necessitamos de entrar em contato com diversos serviços, sendo estes nomeadamente: a SS, o serviço de finanças, os bancos entre outras entidades.

Durante o estágio necessitei de contactar a repartição das Finanças e da SS para resolver questões relacionadas com clientes. Estes contactos foram realizados via telefone e/ou via *internet*. Um dos motivos que me levaram a contactar a repartição das finanças foi para esclarecer

divergências em declarações de IRS e IRC. No que diz respeito à SS, deparei-me com questões relacionadas com declarações para primeiro emprego, declarações para empregados de longa duração, entre outros.

6. Conduta ética e deontológica associada à profissão

“A ética é um conjunto de regras de conduta em que prevalece a moral, o bem-fazer, o correto. A contabilidade é a arte de escriturar os livros comerciais e a arte do cálculo. O conhecimento e a sensibilidade ético-moral são essenciais a um desempenho de excelência dos contabilistas.” (França, 2016, p.32).

A ética quando aplicada a atividades profissionais é intitulada por deontologia. A deontologia deriva de um sistema ético baseado na noção do dever.

O Código Deontológico dos Contabilistas Certificados, no artigo 3.º, estabelece os princípios gerais éticos que devem imperar na contabilidade, sendo estes nomeadamente:

- ✓ Princípio da integridade – implica que o exercício da profissão se pautar por padrões de honestidade e de boa-fé.
- ✓ Princípio da idoneidade – implica que os contabilistas certificados aceitem apenas os trabalhos que se sintam aptos a desempenhar.
- ✓ Princípio da independência – implica que os contabilistas certificados se mantenham equidistantes de qualquer pressão resultante dos seus próprios interesses ou de influências exteriores, por forma a não comprometer a sua independência técnica.
- ✓ Princípio da responsabilidade – implica que os contabilistas certificados assumam a responsabilidade pelos atos praticados no exercício das suas funções.
- ✓ Princípio da competência – implica que os contabilistas certificados exerçam as suas funções de forma diligente e responsável, utilizando os conhecimentos e as técnicas ao seu dispor, respeitando a lei, os pressupostos contabilísticos e os critérios éticos.
- ✓ Princípio da confidencialidade – implica que os contabilistas certificados e os seus colaboradores guardem sigilo profissional sobre os factos e os documentos de que tomem conhecimento, direta ou indiretamente, no exercício das suas funções.
- ✓ Princípio da equidade – implica que os contabilistas certificados garantam igualdade de tratamento e de atenção a todas as entidades a quem prestam serviços, salvo o disposto em normas contratuais acordadas.
- ✓ Princípio da lealdade – implica que os contabilistas certificados, nas suas relações recíprocas, procedam com correção e civilidade, abstendo-se de qualquer ataque pessoal ou alusão depreciativa, pautando a sua conduta pelo respeito das regras da concorrência leal e pelas normas legais vigentes, por forma a dignificar a profissão.

A realização do estágio é fundamental para a compreensão destes princípios, uma vez que no decorrer normal da sua atividade um contabilista depara-se com situações relativas à conduta ética e deontológica.

7. Considerações finais

Ao longo destes seis meses de estágio, foram-me solicitadas inúmeras tarefas que desenvolvi com o máximo de rigor, procurando aplicar todos os conhecimentos teóricos mas também práticos que adquiri no meio laboral em que estou inserida.

O estágio realizado permitiu-me desempenhar um conjunto de tarefas indispensáveis para o aperfeiçoamento de competências profissionais relacionadas com a profissão do contabilista certificado.

No decorrer destes seis meses de estágio foram-me atribuídas inúmeras tarefas nas quais dediquei toda a minha aptidão, dedicação e conhecimentos para as realizar da melhor forma. As tarefas realizadas permitiram-me desenvolver os meus conhecimentos quer a nível profissional como a nível pessoal.

Quanto aos obstáculos encontrados, procurei sempre resolvê-los da forma mais adequada, em que sempre que surgiam dúvidas esclarecia com os colaboradores da empresa e sendo necessário recorria a pesquisas na *internet* ou em livros.

O estágio realizado foi muito benéfico uma vez que me permite aplicar no meio laboral em que estou inserida toda a experiência adquirida, assim como a aplicação de novos métodos e a melhoria dos métodos existentes.

Capítulo II - *Tableau de Bord*. Proposta para uma empresa

No presente capítulo foi desenvolvido em *Excel*, a proposta de um *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

1. Enquadramento teórico

Nos dias de hoje a maioria das empresas necessita de consolidar a informação extraída a partir das diversas fontes de informação.

Os sistemas analíticos permitem armazenar a informação de uma forma mais adequada para a satisfação atempada dos vários requisitos de que os agentes de decisão usualmente apresentam no desenrolar das suas atividades, disponibilizando serviços e formatos de apresentação, que se adequam de uma forma mais conveniente aos ambientes de negócio e, em particular, aos de tomada de decisão. Uma das ferramentas que evoluiu neste sentido designa-se de *Tableau de Bord*.

1.1. Perspetiva histórica

O *Tableau de Bord* é um modelo de avaliação de desempenho que surgiu em França, em meados de 1932 (Epstein e Manzoni, 1998). Segundo estes autores, o *Tableau de Bord* foi desenvolvido por engenheiros franceses que procuravam compreender as relações de causa-efeito entre as suas ações e o desempenho do processo, de forma a melhorar os seus processos de produção.

Russo (2005) refere que, “no início, o *Tableau de Bord* consistiu mais num conjunto de medidas físicas de desempenho, do foro da linguagem das engenharias, não propriamente da contabilidade.”

O *Tableau de Bord* pode definir-se como um sistema de indicadores que visam o monitoramento e a realização de operações económicas e comportamentos individuais de uma forma que seja compatível com a estratégia adotada. O *Tableau de Bord* é geralmente considerado como um complemento às medidas financeiras e contabilísticas (Pezet, 2009).

Os engenheiros franceses sentiram a necessidade de criar e desenvolver o *Tableau de Bord* uma vez que estes procuravam formas de melhorar o processo de produção e compreender as relações entre as ações e os objetivos alcançados.

Na década de 1950, o *Tableau de Bord* sofreu a sua primeira formalização através de uma publicação intitulada “*Industrial Accounting - Tableau de Bord*”. De acordo com Pezet (2009), os seus autores pertenciam ao Centro de *recherches et d'études des chefs d'entreprise*. Eles consideravam que o *Tableau de Bord* devia incluir:

- ✓ Indicadores sobre inventários, fluxos de caixa, clientes e fornecedores;
- ✓ Informação sobre despesas, compras, níveis de produção e vendas;
- ✓ Cálculos de proporção;
- ✓ Cálculos de variância e desvios;

- ✓ Indicadores relativos ao ambiente externo.

A partir dos anos cinquenta, o *Tableau de Bord* evoluiu devido aos avanços da época, nomeadamente com a difusão dos métodos de gestão americanos, dos centros de responsabilidades nas empresas. Esta evolução passou a incluir dados orçamentais assim como começou a desagregar-se por centros de custos e de responsabilidades.

Entre os anos cinquenta e oitenta, ele foi utilizado como um relatório que comparava e controlava os dados realizados com os dados previamente fixados nos orçamentos.

A crescente importância dos fatores intangíveis e não-financeiros conduziu a um aperfeiçoamento do *Tableau de Bord*. Este passou a considerar novos aspetos, conforme mencionaram Jordan *et al.* (2015):

- ✓ O *Tableau de Bord* é desenvolvido tendo por base a missão e os objetivos de cada centro de responsabilidade;
- ✓ De forma a apoiar o processo de tomada de decisão, o *Tableau de Bord* deve passar a ter as seguintes características: ser personalizado em função das necessidades e objetivos específicos; conter indicadores financeiros e não financeiros; conter informação diversificada e estar disponível em tempo útil.

De acordo com Barros (2013), muitas empresas falham pela falta de informação em tempo útil, o que significa que a informação acaba por chegar, mas demasiado tarde.

O *Tableau de Bord* não deve ser um documento único para toda a organização, ou seja, para cada departamento deve existir um *Tableau de Bord*. Uma vez que as necessidades variam consoante os departamentos, ele deve ser personalizado conforme as respetivas necessidades e objetivos.

Desta forma, o *Tableau de Bord* torna-se um instrumento de informação rápida, capaz de executar diagnósticos, sendo um ponto de partida para a tomada de decisões a curto prazo.

1.2. Características do *Tableau de Bord*

Na opinião de Jordan *et al.* (2015), “O *Tableau de Bord* da empresa é sobretudo um instrumento de gestão com vista à ação e, de certo modo, uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão” (p.244).

López (1998) menciona que atualmente o *Tableau de Bord* deve reger-se por cinco ideias básicas, a saber: suporte firme durante o processo de tomada de decisão; elaboração e aplicação clara e eficiente; transformação sucessiva para mudanças e inovações do ambiente de negócios; atenção em direção aos indicadores financeiros e não financeiros; ser um instrumento de orientação a todos os níveis de responsabilidade. No entanto, deve-se considerar como elementos diferenciados do *Tableau de Bord* a natureza da informação, a relação com o perfil do destinatário, o fato de oferecer soluções para problemas através de ações rápidas e a informação simples e pouco volumosa.

Jordan *et al.* (2015) referem que o *Tableau de Bord* consiste num instrumento de informação rápida para atuar a curto prazo, sendo necessário na sua conceção respeitar um conjunto de características, sendo estas nomeadamente:

- ✓ O *Tableau de Bord* é muito rápido: este deve estar disponível poucos dias após o final do período de análise, sendo por este motivo difícil o recurso aos dados da contabilidade. Desta forma, torna-se necessário recorrer aos dados reais operacionais e às estimativas;
- ✓ O *Tableau de Bord* contém dados históricos e previsionais: a obtenção de alguns dados é rápida, uma vez que são exatos, por exemplo quando se trata de quantidades físicas. Por outro lado, certos dados financeiros são obtidos por estimativa. A necessidade de utilizar dados com recurso a estimativas deve-se ao fato de o *Tableau de Bord* necessitar de informação rápida.
- ✓ O *Tableau de Bord* contém indicadores diversificados: os gestores não podem tomar decisões baseando-se unicamente em dados financeiros. Existem muitos factos no decorrer normal da atividade que são analisados com maior facilidade e significado em termos físicos. Os dados físicos permitem localizar melhor a área de ação corretiva necessária.
- ✓ O *Tableau de Bord* é muito sintético: deve ser composto pelo mínimo de indicadores para tornar o seu acompanhamento mais fácil e rápido. Um *Tableau de Bord* sintético não deveria exceder uma dezena de indicadores.
- ✓ O *Tableau de Bord* é muito frequente: é fundamental que a sua atualização seja feita sempre que possível, quer semanalmente quer mensalmente.

Em suma, o *Tableau de Bord* consiste num instrumento de informação rápida, facilitando a elaboração de diagnóstico e a tomada de decisão a curto prazo. Contudo, não se pode realizar a apresentação dos dados numa simples listagem, é necessário melhorar a sua imagem, converte-los em informação e facilitar a sua leitura e interpretação (López, 1998).

1.3. Objetivo do *Tableau de Bord*

Na conceção do *Tableau de Bord* não se pode perder de vista os objetivos básicos que se pretendem alcançar através da sua utilização.

López (1998) expõe os seguintes objetivos que devem ser considerados na sua conceção:

- ✓ Deve ser um meio informativo destacável, eliminando a burocracia inerente à transmissão da informação existente na empresa;
- ✓ Deve ser uma ferramenta de diagnóstico, selecionando a qualidade e a quantidade de informação e evidenciando aqueles parâmetros que não funcionam segundo o previsto;
- ✓ Deve promover o diálogo entre todos;
- ✓ Deve ser útil na hora de atribuir responsabilidades;
- ✓ Deve ser um motivo de mudança e formação contínua em relação aos diferentes comportamentos dos responsáveis.

- ✓ Deve facilitar o processo de tomada de decisão, analisando as causas dos desvios, proporcionando soluções para os problemas e comportando-se como um sistema inteligente;

Quesado *et al.* (2012) referem que “os objetivos do *Tableau de Bord* são uma consequência do planeamento estratégico, e na sua vertente mais operacional, materializam-se nos orçamentos.” (p.133).

1.4. Componentes do *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* deve ser adaptado às preferências de cada utilizador. Barros (2013) refere que é necessário ter um conhecimento prévio das necessidades e preferências dos seus utilizadores para que esta adaptação seja possível.

O *Tableau de Bord* tem um papel fundamental no auxílio à tomada de decisão. Para Barros (2013), o *Tableau de Bord* permite que um indivíduo sem grandes conhecimentos no que respeita a manipulação de informação proveniente de fontes digitais obtenha de forma fácil e rápida a informação de que necessita.

De forma a se conseguir criar um *Tableau de Bord* de qualidade é necessário definir como este deve ser organizado em termos de componentes. Ele pode ser composto por elementos gráficos, tabelas, mapas, manómetros e alertas. Atualmente existem inúmeros tipos de gráficos disponíveis. As tabelas seguem sempre o mesmo formato, representando a informação através da sua disposição em linhas e colunas. De acordo com Barros (2013) as tabelas são uma componente essencial quando é necessário representar a informação mais detalhada.

1.4.1. Títulos e dicas

Few (2003) acredita que é fundamental um *Tableau de Bord* conter títulos porque se este possuir vários painéis similares um título reforça a distinção entre eles. Menciona também que ao longo do *Tableau de Bord* se deve colocar comentários e dicas que permitam uma fácil utilização da ferramenta.

Contudo, os títulos e as dicas não devem ser utilizados em demasia para não massacrar o utilizador, devem servir apenas como um suporte.

1.4.2. Imagens

A utilização de imagens permite uma rápida compreensão e perceção da informação.

De acordo com Few (2003) a disposição dos dados em tabelas permite a inclusão de mais conteúdos mas leva o utilizador a despender mais tempo para a sua compreensão.

No entanto, nem sempre é possível utilizar imagens. O tipo de apresentação da informação deve ser adaptado aos dados em causa.

1.4.3. Utilização de cores

Bera (2016) menciona que na elaboração de um *Tableau de Bord* utiliza-se frequentemente uma variedade de cores que permitem diferenciar e identificar objetos. Contudo, é necessário ter em atenção que o uso excessivo pode distrair os utilizadores da informação e afetar negativamente a tomada de decisão. Assim sendo, as cores utilizadas na sua elaboração devem seguir uma linha suave e constante para não confundir o utilizador, deve-se utilizar o mesmo grupo de cores alternando as tonalidades.

1.5. Conceção e elaboração do *Tableau de Bord*

As metodologias de conceção do *Tableau de Bord* podem variar de autor para autor, uma vez que este deve ser construído à medida do utilizador.

O *Tableau de Bord* deve ser concebido por medida, alertar para os fatores chave, incentivar ações corretivas, assim como quantificar em valor e tempo, a realização e concretização das mesmas (Jordan *et al.* 2015). Estes autores denominam o método para conceção do *Tableau de Bord* por “Método Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis (OVAR)”. Este método assenta nos seguintes pilares:

Objetivos

Variáveis

Ações

Resultados

Este método consiste em formular objetivos, variáveis de ação e planos de ação, para os gestores de cada área, no contexto da estratégia da empresa (Bourguignon *et al.*, 2004 e Daum, 2005).

Para o seu correto desenvolvimento este método desenvolve-se em cinco fases, sendo estas nomeadamente:

Fase 1- Definição do organograma da gestão;

Fase 2- Determinação dos objetivos e das variáveis chave de ação;

Fase 3- Escolha dos indicadores;

Fase 4- Recolha das informações;

Fase 5- Construção e regras de utilização.

Uma vez que o *Tableau de Bord* deve ser concebido à medida de cada utilizador é fundamental compreender a estrutura organizacional, identificando os centros de responsabilidade e as suas relações.

Nesta fase inicial define-se o organograma de gestão. Através da criação deste organograma de gestão determina-se as áreas de responsabilidade de cada gestor, assim como as ligações hierárquicas, funcionais e laterais entre os centros de responsabilidade.

Uma vez definido o organograma de gestão passa-se para a fase seguinte, sendo esta a fase onde se identificam as variáveis chave de ação e os objetivos de cada nível ou centro de responsabilidade, por forma a que se percebam as áreas de atuação que condicionam a consecução dos objetivos e determinar os responsáveis pela implementação das ações necessárias. Neste procedimento de identificação procura-se para cada centro de responsabilidade diversas coisas, sendo estas:

- ✓ Os objetivos fundamentais - As zonas de resultado nas quais é fundamental que o centro de responsabilidade obtenha bons resultados conforme a estratégia da empresa;
- ✓ As variáveis-chave de ação - Os meios sobre os quais o responsável tem poder de decisão com um maior efeito potencial sobre a realização dos objetivos.

Uma vez que o *Tableau de Bord* deve conter um número limitado de indicadores, apenas se identificam os objetivos mais importantes. O mesmo acontece para as variáveis-chave de ação, somente se identificam os meios de maior eficácia no alcance dos objetivos.

De forma a se determinar os objetivos e as variáveis-chave de ação, a metodologia sugerida pelos autores consiste em entrevistar o gestor e os níveis hierárquicos superior e inferior. Com o intuito de tornar estas entrevistas mais práticas, elas devem ser formalizadas através de grelhas de análise, do género do quadro 1, sendo realizadas em duas etapas sucessivas.

Quadro 1 - A grelha objetivos/variáveis-chave de ação

VARÁVEIS-CHAVE DE AÇÃO	OBJETIVOS		
	O1	O2	Etc...
V1			
V2			
Etc...			

Fonte: Elaboração própria a partir de Jordan *et al.* (2015, p.255)

Inicialmente, devem ser definidos os objetivos gerais da empresa e as variáveis chave globais. Desta forma, será construída uma primeira grelha de objetivos/variáveis chave globais, procedendo-se à pesquisa do nível de impacto de cada variável sobre cada objetivo.

Esta tabela pode ser preenchida de duas formas, colocando uma cruz ou sendo atribuído um valor consoante uma escala (por exemplo, de 1 a 5). É de notar que o cruzamento entre cada coluna e cada linha pode manter-se vazio, mas quando este se encontra preenchido significa que essa variável permite atuar com determinado efeito para atingir o objetivo da respetiva coluna. Para se identificar os principais objetivos e variáveis-chave verifica-se a taxa de ocupação das diversas colunas e linhas, sendo escolhidos os que possuem maior taxa de ocupação.

Uma vez selecionados os objetivos e as variáveis-chave, será elaborada uma segunda grelha de centros de responsabilidade/variáveis-chave globais, analisando-se a afetação de cada variável-chave a cada centro de responsabilidade.

É de salientar que da análise das grelhas objetivos/variáveis-chave de ação podem-se verificar situações anómalas como:

- ✓ Muitas cruces numa linha – o que significa que muitos, ou todos os responsáveis da empresa intervêm nessa variável-chave de ação, o que origina corrigir possíveis efeitos cruzados das diferentes decisões que podem ocorrer;
- ✓ Inexistência de cruces em linha - significa que nenhum responsável atua sobre essa variável e é necessário perceber o que o origina;
- ✓ Inexistência de cruces em coluna – significa que esse responsável não atua sobre qualquer variável-chave e, nesse caso, não faz sentido desenvolver um *Tableau de Bord* para esse centro de responsabilidade.

É de salientar que as duas grelhas mencionadas não tornam o *Tableau de Bord* como um produto acabado, apenas evidenciam os elementos-chave para os quais é necessário elaborar indicadores.

A terceira fase consiste na seleção dos indicadores, tendo como finalidade selecionar e produzir os indicadores. Nesta etapa é fundamental ter em atenção os vários tipos de indicadores, podendo estes resumir-se nas seguintes categorias:

- ✓ Indicadores de objetivos que medem o nível de realização dos resultados quer em termos absolutos quer em termos relativos;
- ✓ Indicadores de meios expressam o nível de utilização dos meios e recursos;
- ✓ Indicadores convergentes que respeitam o objetivo ou meios de ação de um determinado centro de responsabilidade;
- ✓ Indicadores do meio, ou seja, informações sobre o ambiente externo à empresa que condiciona o grau de realização dos objetivos aos vários níveis de responsabilidade e sobre os quais não existe qualquer poder de ação da empresa.

Uma vez selecionados os indicadores a utilizar é necessário proceder à fase seguinte, a sua quantificação e a seleção das fontes de informação.

O critério utilizado nesta seleção consiste ao acesso a informações para valorizar os indicadores propostos. É de salientar que é necessário ter acesso às informações nos prazos escolhidos e com a periodicidade desejada. Nos casos em que isto acontece e não se consiga obter a informação é aconselhável a substituição do indicador.

Por fim, a última fase diz respeito à apresentação e aos aspetos práticos de funcionamento do *Tableau de Bord*.

O *Tableau de Bord* tem de disponibilizar os indicadores quantificados dentro de prazos oportunos de modo a permitir a tomada de decisão. Desta forma, a precisão dos números no *Tableau de Bord* tem de ser suficientemente razoável e a sua apresentação deve ser simples.

Para que possam desempenhar a sua missão os *Tableau de Bord* devem privilegiar os indicadores sintéticos, os comentários e re-estimação que traduzem os compromissos dos operacionais na realização dos seus objetivos.

15.1. Erros comuns na apresentação dos indicadores

Few (2006) expõe treze erros comuns na apresentação dos indicadores:

- ✓ Exceder os limites de um ecrã único;
- ✓ Contexto inadequado/inexistente dos dados;
- ✓ Detalhe e precisão excessivos;
- ✓ Escolher medidas deficientes;
- ✓ Escolher meios de apresentação inadequados;
- ✓ Introduzir variáveis sem significado;
- ✓ Utilização incorreta do meio de apresentação escolhido;
- ✓ Relacionar dados quantitativos de forma inexata;
- ✓ Fraca organização dos dados;
- ✓ Realçar os dados mais importantes ineficazmente ou não realçar de todo;
- ✓ Encher a apresentação com decoração inútil;
- ✓ Não utilizar cor ou utilizar em demasia;
- ✓ Apresentação visual pouco atrativa.

Por outro lado, Caldeira (2010) salienta três erros que se deve evitar no desenho do *Tableau de Bord* sendo estes o excesso de informação, a escolha errada de gráficos e um *layout* ineficaz.

1.6. Vantagens e limitações do *Tableau de Bord*

López (1998) evidencia um conjunto de vantagens na utilização do *Tableau de Bord*, sendo estas nomeadamente:

- ✓ As informações e os sistemas de acesso são controlados por uma equipa de pessoas que conhecem a empresa e mantêm atualizada a base de dados da organização;
- ✓ As informações que a empresa possui dos diferentes departamentos e das diversas subsidiárias que possui podem ser comparadas num curto espaço de tempo;
- ✓ O sistema de adaptação é simples;

- ✓ Também se obtém uma homogeneidade clara para qualquer tipo de relatório que é exigido na empresa devido à possibilidade de obter relações gráficas para uma melhor compreensão da informação.

Quesado *et al.* (2012) também identificaram as vantagens resultantes da utilização do *Tableau de Bord*, estando as principais resumidas no quadro 2:

Quadro 2 - Vantagens do *Tableau de Bord*

VANTAGENS
Seguimento periódico dos objetivos, planos e orçamentos;
Estado permanente de alerta com respeito aos fatores chave e aos seus desvios;
Estabelecimento de pautas para a correção dos desvios;
Comprometer os diferentes responsáveis na consecução dos objetivos e planos;
Identificação das causas dos desvios e a sua incidência na avaliação do desempenho diretivo;
Atualização das bases de informação;
Possibilitam um controlo prévio da execução.

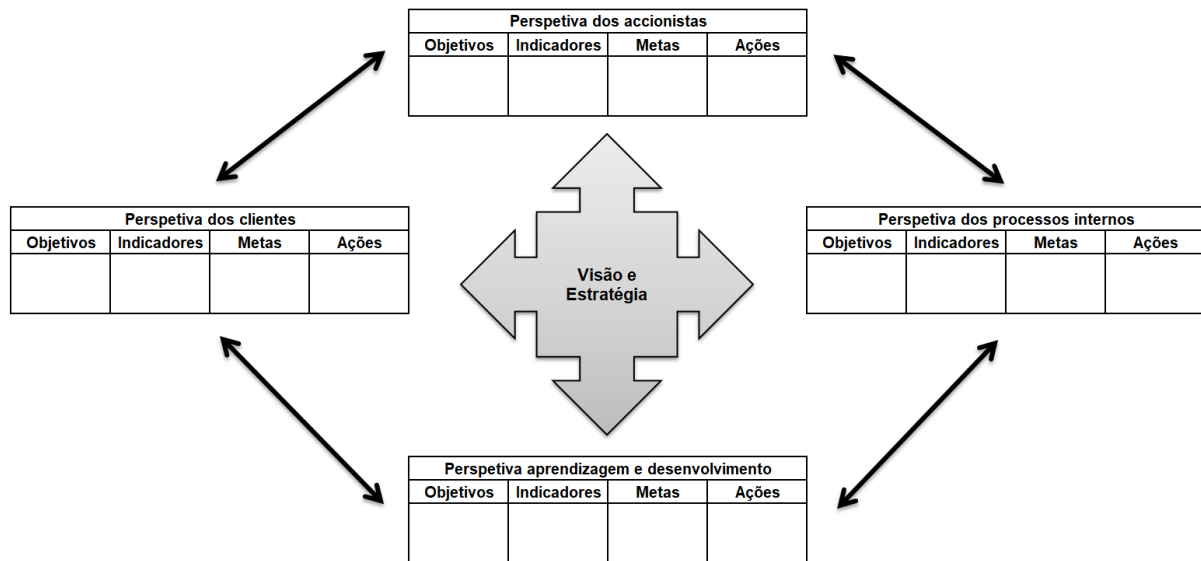
Fonte: Elaboração própria a partir de Quesado *et al.* (2012, p.133)

No decorrer da utilização do *Tableau de Bord* foram identificadas varias insuficiências. Epstein e Manzoni (1998) expõem algumas limitações no uso do *Tableau de Bord*, afirmando que estes tendem a recolher e divulgar indicadores de desempenho existentes, ao invés de a partir da visão estratégica de cada unidade inferir a descrição dos indicadores.

1.7. O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*

O *Tableau de Bord* falhou ao nível da implementação efetiva da estratégia, particularmente ao nível do seu desenvolvimento através dos diferentes níveis organizacionais, e pelo exagerado predomínio dos indicadores financeiros relativamente aos indicadores não financeiros (Bastidas e Ripoll, 2003). Devido a estes factos, Kaplan e Norton (1992), no início dos anos 90, apresentarão um novo modelo. Este modelo (figura 9) encontrava-se suportado nas relações estabelecidas entre os diversos indicadores, para que permitisse identificar as causas e os efeitos que afetam os fatores chave de sucesso organizacional, sendo denominado por *Balanced Scorecard*.

Figura 9 - Modelo *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração própria a partir de Reis *et al.* (2014, p.133)

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que proporciona aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspectivas, sendo estas a aprendizagem e desenvolvimento, os clientes, os acionistas e os processos internos. Neste sentido, Jordan *et al.* (2015) consideram que “para cada uma destas quatro perspectivas são definidos, de acordo com a visão e estratégia da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas.” (p.274).

O *Balanced Scorecard* inicialmente surgiu como uma ferramenta de medição e avaliação de desempenho multidimensional, mas rapidamente evoluiu para um sistema de comunicação e alinhamento da empresa/organização a novas estratégias, tornando-se numa metodologia de clarificação e implementação da estratégia (Sousa e Rodrigues, 2002).

1.7.1. Características do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são duas ferramentas de gestão complementares. Quesado *et al.* (2012) analisam as características de ambos os modelos, estando estas evidenciadas no quadro 3.

Quadro 3 - Características do *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*

TABLEAU DE BORD	BALANCED SCORECARD
Personalizado por gestor ou centro de responsabilidade.	Focaliza a gestão na estratégia da empresa/organização.
Inclui indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o impacto das decisões operacionais.	Traduz a estratégia em objetivos, iniciativas e indicadores.
Ferramenta sintética (inclui a informação relevante para a tomada de decisões).	Além da dimensão financeira, considera a dimensão de clientes, processos, aprendizagem e crescimento.
Inclui informação diversificada e possibilita a comparação da realidade com as previsões, determinando os desvios.	Gestão de fatores intangíveis.
Convergência de objetivos.	Promove a comunicação, a participação e o alinhamento das pessoas, assim como a atribuição de recursos em função da estratégia definida.
Instrumento de informação rápida, em tempo útil, frequente e regular.	Considera as relações de causa-efeito entre as distintas perspetivas, garantindo o <i>feedback</i> , a revisão da estratégia e a aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria a partir de Quesado *et al.* (2012, p.135)

O *Balanced Scorecard* evidencia-se pela importância colocada na aprendizagem organizacional e no alinhamento de objetivos/referenciais com a estratégia.

Quesado *et al.* (2012) elaboraram um quadro onde analisaram o *Tableau de Bord* versus o *Balanced Scorecard*, podendo destacar-se as seguintes conclusões:

- ✓ O *Tableau de Bord* tem como objetivo canalizar grande parte da informação contabilística exigida pelos diretores, enquanto, o *Balanced Scorecard* articula a correta implementação da estratégia;
- ✓ O sistema de medição de ambos os sistemas, no atual momento, consiste na utilização de indicadores financeiros e não financeiros;
- ✓ O processo de seleção de indicadores no *Tableau de Bord* não tem um critério definido *a priori*, já no *Balanced Scorecard* esta seleção desenvolve-se através de um método estruturado baseado nas relações de causa e efeito vinculadas à estratégia;

- ✓ O *Tableau de Bord* não oferece uma visão do conjunto da organização, contrariamente ao *Balanced Scorecard* que oferece uma visão de toda a organização.

De forma a comparar o *Tableau de Bord* com o *Balanced Scorecard* como sistemas de medição da execução, Quesado *et al.* (2012) descrevem as principais características destes modelos como modelo da medida da execução desenhados no âmbito da estratégia empresarial (quadro 4).

Quadro 4 – Comparação do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard* como sistemas de medida da execução

	TABLEAU DE BORD	BALANCED SCORECARD
Vinculação com a estratégia	Desenhado como sistema completo de gestão estratégica para UEN, coordena os objetivos definidos nos distintos níveis organizacionais.	A construção do <i>Balanced Scorecard</i> ajuda a implementar a estratégia e a coordenar os objetivos nos distintos níveis da UEN.
Grupos de pressão considerados	Acionistas; Clientes.	Acionistas; Clientes; Fornecedores.
Dimensões chave da medição	A dimensão financeira e aquelas que as condições específicas da empresa e do seu ambiente determinem.	Financeira; Clientes; Processos internos; Inovação.
Indicadores	Indicadores financeiros e não financeiros, vinculados aos fatores chave de êxito definidos em cada nível organizacional.	Indicadores financeiros e não financeiros agrupados em duas categorias distintas: indicadores de resultado e indicadores de atuação no nível estratégico, e indicadores de diagnóstico em níveis inferiores.
Níveis hierárquicos considerados	Estratégico, tático e operacional. Desenvolvem-se distintos <i>Tableau de Bord</i> para as unidades de decisão estabelecidas em cada nível.	Define-se um <i>Balanced Scorecard</i> para cada unidade de decisão definida dentro da UEN.

Fonte: Elaboração própria a partir de Quesado *et al.* (2012, p.136)

1.7.1. Semelhanças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*

Jordan *et al.* (2015) referem que embora o *Tableau de Bord* tenha surgido três épocas antes do *Balanced Scorecard*, ambos os modelos apresentam características muito similares, destacando-se as seguintes:

- ✓ São instrumentos de medição da *performance*;
- ✓ Apresentam uma linguagem variada de cariz financeiro e não financeiro;

- ✓ Forte relação com os objetivos e meios de ação dos gestores;
- ✓ Procuram produzir informações sintéticas, com possibilidade de desagregação (*drill down*);
- ✓ Servem de referência ao cálculo do valor dos prêmios e incentivos;
- ✓ Apresentam uma forte personalização, uma vez que a seleção dos indicadores baseia-se nas responsabilidades e meios de cada gestor;
- ✓ Promoção da comunicação e do diálogo interno, com definição, por parte dos dirigentes, dos objetivos e meios de ação.

No seu estudo, Quesado *et al.* (2012), para além das características referenciadas anteriormente expõem ainda como semelhanças entre os modelos as seguintes características:

- ✓ Tradução dos objetivos em indicadores de desempenho, cuja natureza e tipo apresentam características muito semelhantes;
- ✓ Consideração da qualidade de informações como regra básica essencial para a sua elaboração e utilização;
- ✓ Permitem aos gestores visualizar com clareza quais os dados relevantes que poderão ser transformados em informações estratégicas;
- ✓ A medida rigorosa dos resultados, recursos e atividades e a necessidade de informações claras, objetivas e de qualidade, são características inerentes a ambos os instrumentos.

É de salientar que tanto o *Tableau de Bord* como o *Balanced Scorecard* obedecem a certas funções que os orçamentos já não dão resposta, sendo estas a nível da motivação e comunicação, da tradução da estratégia em objetivos operacionais, da coordenação, e a nível da medição do desempenho. Estes modelos combinam indicadores financeiros e não financeiros na avaliação do desempenho global, dando maior importância aos *drivers* do desempenho, ligam os indicadores aos objetivos estratégicos e enfatizam a antecipação, reação e a facilidade de consulta de dados (Germain, 2006).

1.7.2. Diferenças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*

Da mesma forma, e recorrendo a Jordan *et al.* (2015), são de salientar as seguintes diferenças que distinguem presentemente o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* no quadro 5:

Quadro 5 - Diferenças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* segundo Jordan *et al.* (2015)

TABLEAU DE BORD	BALANCED SCORECARD
Produto com cariz mais operacional;	Produto da estratégia;
Tem vindo a ser prejudicado pelo facto de ter sido divulgado em períodos de fraco desenvolvimento tecnológico;	Foi sempre associado às tecnologias de informação, em particular a sistemas de informação para executivos de apoio à decisão;
Os objetivos são definidos de forma “livre” pelos gestores;	Os objetivos estão enquadrados em quatro perspetivas de análise;
Utiliza o conceito de variável-chave;	Utiliza o conceito de fator crítico;
Identifica-se como um produto “operacional”;	Identifica-se como um produto de marketing;

Fonte: Elaboração própria a partir de Jordan *et al.* (2015, p.288-289)

Para Kaplan e Norton (2000), o principal diferenciador do *Tableau de Bord* do *Balanced Scorecard* consiste na ligação da missão e estratégia da organização. Enquanto o primeiro apenas expõe um “painel de instrumentos” constituídos por um conjunto de fatores críticos de sucesso para a organização, o segundo é um verdadeiro “simulador de voo” que integra um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas.

Amat (2001), refere que o *Balanced Scorecard* “é algo mais que um conjunto de indicadores que informam sobre a realização dos aspetos mais relevantes da empresa” (p.43). Assim sendo, o desenho e seguimento do *Balanced Scorecard* deverão estar inteiramente relacionado com o processo de formulação e de revisão da estratégia.

Para Bourguignon *et al.* (2004) existem várias diferenças entre os modelos, estando estas resumidas no quadro 6:

Quadro 6 - Diferenças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* segundo Bourguignon *et al.* (2004)

	TABLEAU DE BORD	BALANCED SCORECARD
Conceitos estratégicos	Não está associado explicitamente a nenhum modelo estratégico nem a áreas de medida;	Vários aspetos do modelo de Porter, consubstanciados em quatro perspetivas pré-determinadas;
Modelos de desempenho causal	Não se assume necessariamente nenhuma ligação sistemática, externa e total entre as diferentes áreas estratégicas de medição.	Relações de causa e efeito que se estabelecem entre as diferentes medidas de desempenho, permitindo antecipar o desempenho financeiro futuro;
Desdobramento dos objetivos e indicadores na organização	O desdobramento requer interação e negociação entre os vários níveis;	Existe um processo “cascata” que possibilita a transmissão dos objetivos da gestão de topo aos níveis organizacionais inferiores;
Relação entre as medidas de desempenho e as recompensas	A ênfase é colocada essencialmente na aprendizagem e não tanto em recompensas	A vinculação das medidas do <i>Balanced Scorecard</i> a um sistema de incentivos e recompensas é fortemente encorajada por diversos autores, possibilitando a quantificação de objetivos qualitativos;

Fonte: Elaboração própria a partir de Bourguignon *et al.* (2004)

Rosanas (1999) referencia que enquanto o *Tableau de Bord* inclui de modo pormenorizado variáveis económico-financeiras, o *Balanced Scorecard* inclui outro tipo de indicadores e variáveis mais globais relacionados com a situação competitiva e com a capacidade e a inovação, avaliando quer o meio interno quer o meio externo. O *Tableau de Bord* “peca” por não permitir uma visão global da empresa como um todo.

Segundo Vivas e Mora (2001), uma das diferenças fundamentais entre os dois modelos reside no facto do *Balanced Scorecard* apresentar uma relação e ligação entre indicadores referentes a distintas perspetivas reproduzida em relações do tipo causa e efeito, que transmitem ao gestor sobre o que sucede e as causas do sucedido.

Epstein e Manzoni (1998) e Atkinson e Epstein (2000) consideram que a má aplicação do conceito do *Tableau de Bord* é o que o diferencia do *Balanced Scorecard*. Esta inadequada utilização pode resumir-se na exagerada importância atribuída às medidas financeiras, à utilização de um elevado número de indicadores, à seleção de objetivos e metas predominantemente internas.

2. Proposta de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda.

2.1. Metodologia

Para o desenvolvimento desta proposta de *Tableau de Bord* a metodologia adotada é a investigação qualitativa através de um estudo de caso.

O estudo de caso é considerado o método mais apropriado quando se deseja analisar acontecimentos contemporâneos, mas também, quando se pretende apresentar uma proposta para as práticas de gestão, com vista a resolver limitações ou novas necessidades das práticas atuais (Yin, 1994).

A questão de investigação aplicada consistiu em “Será que o *Tableau de Bord* pode ser implementado no setor do comércio a retalho?”

A pesquisa tem carácter qualitativo uma vez que ocorre à não utilização de técnicas estatísticas, e sim à discussão de resultados com ênfase no seu significado. Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa é uma atividade para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio da utilização de processos científicos. Para a realização de uma pesquisa é necessário definir o “problema” inicial. Na empresa em estudo foram identificados os seguintes problemas:

- ✓ A gestão é feita por apenas uma só pessoa que controla todas as decisões que deverão ser tomadas ao longo do ano. Não existe um plano de estratégia e não se verifica aplicação direta dos indicadores financeiros ou não financeiros
- ✓ A empresa sente a necessidade de uma ferramenta que lhe permita uma análise rápida por centros de custo, de forma a poder tomar decisões com base em informação fidedigna. Atualmente a empresa não dispõe de informação prática quanto aos resultados que cada centro de custo gera.

Desta forma, o estudo de caso iniciará com uma breve caracterização da empresa, de forma a perceber o seu funcionamento, assim como, expõe um diagnóstico efetuado à mesma. Para poder efetuar esta análise durante este estudo de caso será necessário recorrer a algumas entrevistas com o gestor da empresa mas também observar diretamente alguns procedimentos da empresa. Por último, de acordo com todas as pesquisas e entrevistas efetuadas, será feita uma proposta de *Tableau de Bord* para a empresa em estudo, assim como, a proposta de um mapa de análise por centro de custo.

2.2. Apresentação da empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda.

Em 1910, foi constituída a empresa com a denominação FERRAZ & FONSECA, com início de atividade em oito de dezembro desse mesmo ano, cuja atividade principal foi o comércio de Mercadorias, Drograria e Ferragens.

Com o decorrer dos anos, acabou a sociedade, e a dita empresa, ao cargo do Sr. João Serôdio da Fonseca, único a comercializar este tipo de produtos na altura, expande em muito a empresa e um nome de prestígio "FONSECA", ainda hoje muito conhecido.

Faleceu em 1947, a empresa continua nas mãos do seu filho, Mário Santos da Fonseca que exerce até 1963, altura em que a empresa atravessa uma crise financeira; este separa-se da sua esposa e abre falência, fazendo um acordo, pagando 80% aos seus credores.

Mediante a situação nessa altura, depois de regularizar as dívidas, em dezanove de março de 1964, é entregue o negócio ao Sr. António da Silva Domingues, casado com a sua filha, trabalhador da empresa desde outubro de 1962.

Desde então este homem procede numa fase inicial, ao reequilíbrio da empresa que se vem a denominar por "António da Silva Domingues". Através da evolução progressiva da sua unidade, quer a nível dos seus quadros profissionais, quer pela própria exigência do mercado que se torna deveras competitivo, alargando-se na comercialização de produtos mais diversificados, fazendo dela uma instituição de prestígio e de responsabilidade junto dos seus clientes.

Em 2002, a denominação social da empresa é alterada para "António da Silva Domingues & filhos Lda.", sociedade constituída pelo Sr. António e os seus filhos.

Com o passar dos anos a empresa tem alargado as suas áreas de negócio. No presente momento laborar com as seguintes áreas de negócio: Materiais de construção; Drogeria; Eletrodomésticos; Ferragens; Material elétrico; Pichelaria; Artigos de lavoura; Quiosque.

A estratégia vigente assenta em vários pilares que tem reforçado constantemente a sua capacidade de crescer, sendo estes nomeadamente:

- ✓ Competência técnica;
- ✓ Clareza e simpatia no atendimento;
- ✓ Evolução e desenvolvimento com base na formação e valorização pessoal;
- ✓ Valorização das condições de trabalho;
- ✓ Aumento dos postos de trabalho em função das necessidades;
- ✓ Fidelizar os clientes atuais e criar novos;

António da Silva Domingues & Filhos Lda., tem como missão, continuar a apostar em desenvolver uma estrutura para o comércio valorizando o perfil técnico e a experiência das pessoas envolvidas, sendo reconhecidas essas características como a verdadeira identidade da empresa, e tornando gratificante a atividade realizada.

2.2.1. Diagnóstico da empresa António da Silva Domingues & Filhos Lda.

António da Silva Domingues & filhos, Lda. é uma empresa familiar que apresenta características muito próprias quanto à desagregação de poder e quanto à gestão interna. Nesta empresa, a gestão é feita por uma só pessoa que controla todas as decisões que deverão ser tomadas ao longo do ano. Não existe um plano de estratégia, as decisões são tomadas de acordo com o surgimento das situações e com as decisões que o administrador considera serem as melhores, usando como base o conhecimento adquirido ao longo dos anos, não havendo aplicação direta de indicadores financeiros ou não financeiros. Quanto à desagregação de poder, apesar de

haver uma distribuição de funções, não existe desagregação, dado que não são tomadas nenhuma decisões sem que o administrador aprove.

Assim sendo, conceber um *Tableau de Bord* é uma prioridade para a organização na medida em que irá clarificar e focalizar as pessoas no que é mais importante.

Foi diagnosticado também que a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. no decorrer da sua atividade classifica todas as suas operações por centro de custo, assim como utiliza a classe 9. Contudo, esta empresa não realiza análises por centros de custo porque o balancete que o programa fornece é muito grande, devido à quantidade de informação, o que o torna complexo de analisar. A utilização dos balancetes de vários períodos torna a análise morosa e difícil, visto que a mesma não se encontra sistematizada num único documento e de visualização imediata. Atualmente a empresa não dispõe de informação prática quanto aos resultados que cada centro de custo gera. Desta forma, a empresa também sente a necessidade de um mapa de análise que lhe permita uma análise por centros de custo rápida, de forma a poder tomar decisões com base em informação fidedigna.

Uma vez apresentado o diagnóstico da empresa, seguidamente será apresentada uma proposta de *Tableau de Bord*, assim como, uma proposta de um mapa de análise por centros de custo.

2.3. Proposta de *Tableau de Bord*

O modelo de *Tableau de Bord* proposto é baseado no apresentado no enquadramento teórico.

O primeiro passo para o desenvolvimento de um *Tableau de Bord* consiste na análise da estrutura organizacional da empresa identificando as contribuições do modelo para a gestão. Para isso, verificou-se na entrevista com o gerente a descrição do organograma da empresa, verificando a estrutura hierárquica da mesma.

Depois de analisar a estrutura organizacional e identificar a importância do modelo para a gestão, foi necessário descrever os objetivos de cada um dos gestores procurando identificar os seus objetivos de gestão e as suas principais preocupações. De todo este processo resultou a elaboração da matriz apresentada no quadro 7, que reflete de forma cruzada quais os objetivos operacionais a desenvolver por cada centro de responsabilidade no intuito de alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Quadro 7 - Definição dos objetivos estratégicos aos operacionais

Objetivos Estratégicos	Áreas Chave de Atuação	Objetivos Operacionais
Melhorar a Rentabilidade	Comercial	Fomentar o aumento dos rendimentos
		Agressividade comercial para aumentar a carteira de clientes
		Estruturar carteira de clientes saudável e equilibrada
	Logística	Boa gestão de <i>stocks</i> .
		Gestão criteriosa e eficiente dos transportes
	Administrativa e financeira	Controlo rigoroso dos prazos de recebimentos
		Controlar os gastos operacionais e financeiros
		Grande capacidade de negociação das compras
		Pagamento a fornecedores com obtenção de descontos
	Desenvolvimento estratégico dos colaboradores	Recursos humanos
Aumentar as condições de trabalho		
Motivação dos colaboradores		

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente seguiu-se a seleção dos indicadores e a definição dos respetivos critérios de avaliação.

Sendo um princípio básico para o bom funcionamento do *Tableau de Bord*, o reduzido e limitado número de indicadores, procurou-se centralizar a atenção não em todos os objetivos operacionais de cada área de atuação, mas apenas naqueles que se divulgam mais importantes e vitais para conseguir alcançar os objetivos estratégicos. Neste sentido, foi elaborada a grelha apresentada no quadro 8, sobre a qual será elaborado o respetivo *Tableau de Bord* de cada departamento.

Quadro 8 - Seleção de indicadores e definição de critérios de avaliação

Área	Objetivos Operacionais	Indicador	Valor Referência
Direção comercial	Agressividade comercial para aumentar a carteira de clientes	Percentagem de novos clientes	10%
	Comercializar produtos inovadores	Percentagem das vendas de novos produtos	5%
Direção administrativa e financeira	Controlo rigoroso dos prazos de recebimentos	Prazo médio de recebimentos	30 Dias
	Pagamentos a fornecedores com obtenção de descontos	Prazo médio de pagamentos	45 Dias
	Controlar os custos operacionais e financeiros	EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)	10% VN
Direção Recursos Humanos	Formação profissional e desenvolvimento de competências	Nº horas de formação	35h/ano
	Aumentar as condições de trabalho	Índice de acidentes de trabalho	1%
	Motivação dos colaboradores	Índice de absentismo	3%

Fonte: Elaboração própria

O *Tableau de Bord* foi desenvolvido em *Excel*, o que permite a sua rápida atualização e que a qualquer momentos todos os seus dados sejam alterados e/ou removidos. Uma outra vantagem da utilização do *Excel* consiste na facilidade com que este vai buscar os dados a várias fontes e na forma como os expõe. Caldeira (2010) é da opinião de que o *Excel* é a “ferramenta ‘informática’ ideal para o desenho de *Dashboards*” (p. 161). Este autor evidencia cinco vantagens na utilização do *Excel*, sendo estas:

- ✓ Solução mais económica;
- ✓ Grande flexibilidade no desenho do *layout*;
- ✓ Rápida implementação;
- ✓ *Know-how* é detido completamente pela organização;
- ✓ Responde com rapidez a qualquer evolução/alteração.

Uma das grandes contribuições do *Tableau de Bord* para a gestão é a simplicidade e o alinhamento que ele proporciona ao sistema de gestão. Para atender a este requisito, foi desenvolvido um modelo com figuras que demonstram o desempenho de cada indicador em relação

à meta estabelecida. Na coluna designada por “Situação” o modelo foi desenvolvido com três cores diferentes que possibilitam a identificação: se as metas foram totalmente atingidas (cor verde), parcialmente atingidas (amarelo) ou se não foram atingidas (vermelho). Rosa Junior (2003) afirma que as imagens possibilitam uma visão geral do processo, facilitando a correção de desvios quando estes acontecem.

De acordo com as necessidades sentidas pela empresa foram propostos os seguintes *Tableau de Bord* para a direção comercial, administrativa e financeira e recursos humanos.

2.3.1. *Tableau de Bord* da Direção Comercial

A direção comercial é responsável por coordenar as atividades de venda dos produtos da empresa. É a partir do departamento comercial que a empresa obtém lucro e recursos financeiros para que possa crescer e sobreviver economicamente. Esta direção tem como objetivos operacionais a agressividade comercial para aumentar a carteira de clientes, assim como, comercializar produtos inovadores.

Para avaliar o objetivo da agressividade comercial para aumentar a carteira de clientes utilizou-se o seguinte indicador:

- ✓ Percentagem de novos clientes – este valor, expresso em percentagem, identifica o crescimento do número de clientes, independentemente do valor da atividade por este gerado. Este indicador é calculado da seguinte forma:

$$(\text{Número de novos clientes} / \text{Número de clientes}) \times 100\%$$

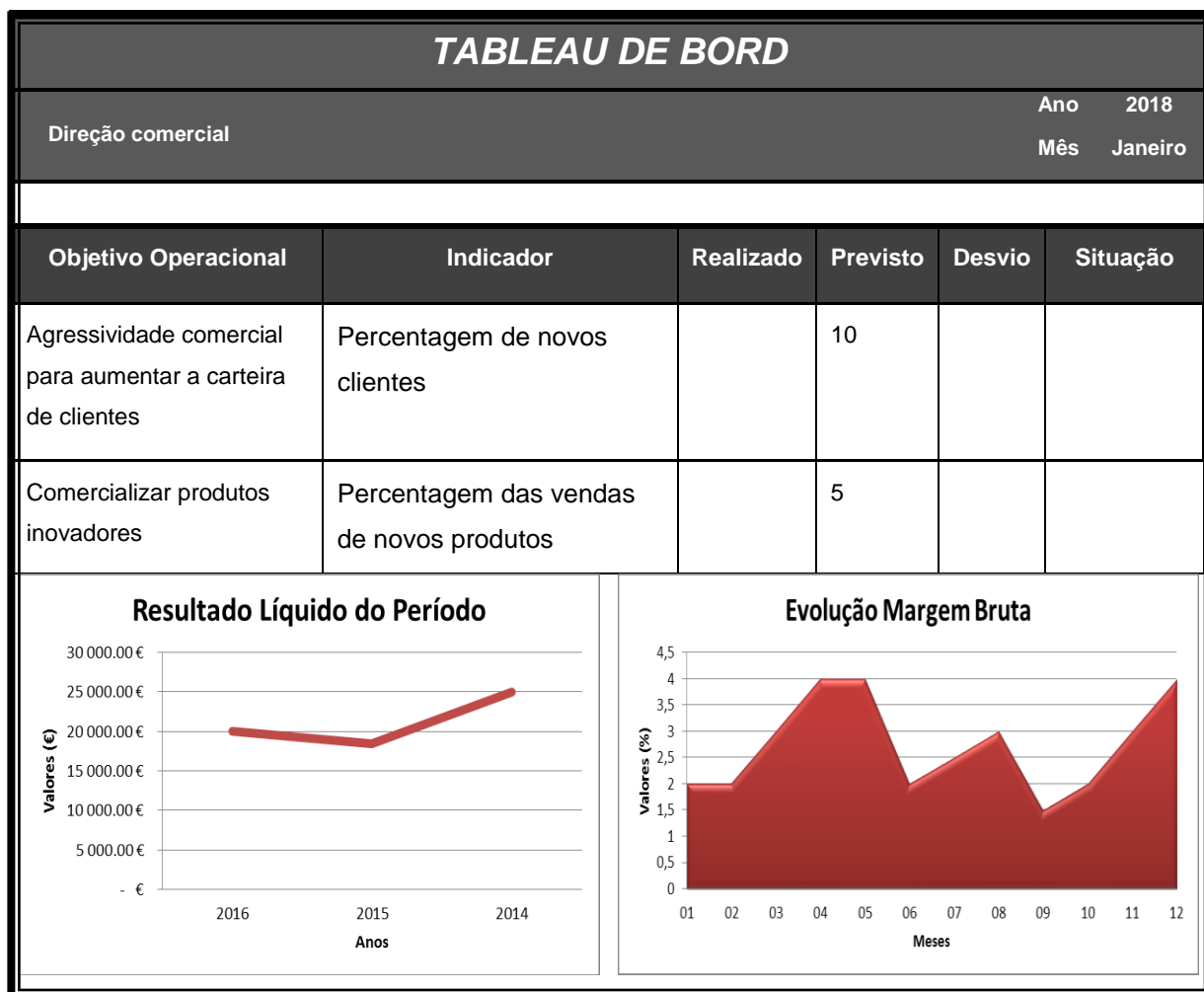
Quanto ao objetivo comercializar produtos inovadores foi definido o seguinte indicador:

- ✓ Percentagem das vendas de novos produtos – mede o grau de sucesso da empresa na introdução no mercado de novos produtos. Este valor é obtido através do seguinte cálculo:

$$(\text{Volume de vendas de novos produtos} / \text{vendas}) \times 100\%$$

Desta forma, o *Tableau de Bord* concebido para a direção comercial foi o seguinte:

Figura 10 – *Tableau de Bord* da direção Comercial



Fonte: Elaboração própria

Na parte inferior do *Tableau de Bord* concebido verifica-se a existência de dois gráficos que analisam o Resultado Líquido, em termos anuais, e a evolução da Margem Bruta, em termos mensais.

O Resultado Líquido designa o resultado residual que a empresa obtém num determinado período de tempo após serem deduzidos aos rendimentos todos os gastos. Por sua vez, a margem bruta apresenta quanto a empresa obtém de retorno das vendas, retirando os gastos das mercadorias vendidas e serviços prestados.

2.3.2. *Tableau de Bord* da Direção Administrativa e Financeira

Há direção administrativa e financeira compete a função de coordenar os meios financeiros, humanos e materiais. Um papel muito importante deste departamento consiste na negociação com os fornecedores de descontos para que a empresa possa ser competitiva no mercado. Uma outra função muito importante é a gestão de crédito dos clientes.

O *Tableau de Bord* da Direção Administrativa e Financeira (figura 11) foi desenvolvido com base nos seguintes indicadores:

- ✓ Prazo médio de recebimentos - indica-nos o número de dias que, em média, a empresa demora a receber dos seus clientes.

$$(\text{Saldo clientes} / \text{Vendas e Prestação de Serviços}) \times 365$$

- ✓ Prazo médio de pagamentos – indica-nos o número de dias que, em média, a empresa demora a pagar aos seus fornecedores.

$$(\text{Saldo fornecedores} / \text{Vendas e Prestação de Serviços}) \times 365$$

- ✓ EBIT - Revela o resultado da empresa antes do apuramento dos juros financeiros e do cálculo do imposto, ou seja o resultado operacional da empresa.

Figura 11 - Tableau de Bord da direção Administrativa e Financeira

TABLEAU DE BORD					
Direção Administrativa e Financeira				Ano	2018
				Mês	Janeiro
Objetivo Operacional	Indicador	Realizado	Previsto	Desvio	Situação
Controlo rigoroso dos prazos de recebimentos	Prazo médio de recebimentos		30		
Pagamentos a fornecedores com obtenção de descontos	Prazo médio de pagamentos		45		
Controlar os custos operacionais e financeiros	EBIT		10		

Fonte: Elaboração própria

2.3.3. Tableau de Bord da Direção Recursos Humanos

A direção de recursos humanos apoia no progresso do seu capital humano, através da execução das melhores práticas em gestão de recursos humanos e do fornecimento de serviços de qualidade na execução dos processos administrativos, assegurando o cumprimento das disposições legais e princípios éticos aplicáveis. De forma à empresa atingir os seus objetivos operacionais foram utilizados os seguintes indicadores na conceção do *Tableau de Bord* da direção de recursos humanos (figura 12):

- ✓ Nº hora de formação – mede o nível de investimento na formação dos seus quadros, expresso em horas de formação por trabalhador.

$$\text{Nº total de horas de formação por ano} / \text{Nº de trabalhadores}$$

- ✓ Índice de acidentes de trabalho – mede o número de acidentes de trabalho por trabalhador. Demonstra o nível de empenhamento que a empresa apresenta na área de segurança.

Nº acidentes de trabalho / Nº de trabalhadores

- ✓ Índice de absentismo – mede o tempo que os trabalhadores estiveram ausentes ao trabalho. É um indicador-chave da satisfação e motivação dos empregados.

Absentismo/Nº de trabalhadores

Figura 12 - Tableau de Bord da direção Recursos Humanos

TABLEAU DE BORD					
Direção Recursos Humanos					Ano 2018
					Mês Janeiro
Objetivo Operacional	Indicador	Realizado	Previsto	Desvio	Situação
Formação profissional e desenvolvimento de competências	Nº horas de formação		35		
Aumentar as condições de trabalho	Índice de acidentes de trabalho		1		
Motivação dos colaboradores	Índice de absentismo		3		

Fonte: Elaboração própria

2.4. Sugestão mapa análise por centro de custo

A empresa já tem definidos os seus centros de custo assim como também já tem estruturada a sua classe 9. O programa utilizado pela empresa, Primavera, gera balancetes por centros de custo. Estes balancetes são a chave para o bom funcionamento do mapa de análise elaborado, pois, é com base nos balancetes fornecidos pelo programa que esta ferramenta foi desenvolvida.

Os centros de custos definidos pela empresa representam as áreas de negócio com que a empresa labora, sendo que o conjunto de todos os centros de custos representa a empresa no seu todo. Os centros de custo da empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. são os seguintes:

10001	Materiais de construção	10005	Material elétrico
10002	Drogaria	10006	Pichelaria
10003	Eletrodomésticos	10007	Artigos de lavoura
10004	Ferragens	10008	Quiosque

A informação apresentada no mapa de análise refere-se à imputação dos gastos e rendimentos diretos de cada área de negócio, acrescida dos valores proporcionais referentes aos centros indiretos, sendo estes o gasto geral e das viaturas. A empresa sentiu a necessidade de criar centros indiretos devido ao número elevado de gastos indiretos. Estes centros indiretos estão classificados da seguinte forma:

10099	Geral
30001	Viatura 1
30002	Viatura 2
30003	Viatura 3
30004	Viatura 4
30005	Viatura 5
30009	Viatura 6
30010	Viatura 7
30011	Viatura 8
30012	Viatura 9

O critério de rateio baseia-se em serem alocadas as parcelas dos centros de custos indiretos aos centros de custo principais na proporção dos gastos diretos desses mesmos centros. Ou seja, com base nos valores dos gastos originados pela imputação direta a cada área de negócios é calculada uma chave de imputação a ser aplicada aos gastos gerais que irão acrescer à referida área de negócio.

Este *Excel* funciona através da combinação de fórmulas já inseridas na folha de cálculo. As fórmulas inseridas vão buscar os respetivos valores a duas outras folhas de *Excel* que contêm um balancete do razão e um balancete por centros de custo. Estes balancetes são exportados do programa, Primavera, e inseridos na respetiva folha de cálculo já predefinida. É necessário colocar sempre o balancete na respetiva folha, caso contrário a ferramenta não consegue encontrar os valores a inserir. Para que esta ferramenta possa inserir os valores automaticamente existem colunas ocultas, para cada centro de custo, com as contas da analítica correspondentes a cada centro de custo. Sempre que se verifique uma alteração no plano de contas tem de se alterar também nesta ferramenta, nas colunas ocultas, para que desta forma esteja-se a apresentar sempre informação credível.

Este mapa de análise está elaborado para que se possa acrescentar centros de custo ao longo da atividade da empresa.

O mapa de análise elaborado pode ser visualizado no apêndice IV.

3. Considerações finais

Dadas as limitações dos indicadores de gestão tradicionais para avaliar o desempenho das organizações, tais como extratos, balancetes e mapas de análise, disponibilizados pelo sistema informático existente nesta entidade, foi necessário desenvolver um modelo de indicadores de gestão que traduzam todos os fatores críticos de êxito, daí a elaboração do *Tableau de Bord* apresentado.

O *Tableau de Bord* é um instrumento de monitorização e controlo de gestão com o objetivo de efetuar comparações entre um determinado valor e valores efetivamente realizados, ou valores correspondentes a vários períodos para serem comparados e monitorizados, sendo uma importante ferramenta de análise.

A criação deste *Tableau de Bord* foi realizada com base na experiência adquirida ao longo do estágio, sendo bastante benéfico o seu desenvolvimento. Com o *Tableau de Bord* elaborado pretendo atingir os seguintes objetivos:

- ✓ A redução de incertezas no que concerne à tomada de decisões, com base na análise dos dados;
- ✓ A estabilização e filtragem da informação, visto que se pretende apresentar somente o essencial e indispensável para quem toma as decisões;
- ✓ A cada decisão está associado um risco, o controlo e a minimização desse risco é essencial para se atingir os objetivos pretendidos;

Considero esta ferramenta fundamental para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. uma vez que através da sua utilização os seus utilizadores vão passar a analisar as informações pretendidas de uma forma prática e rápida, sendo uma mais-valia para a tomada de decisões.

**Conclusões, contributos, limitações e
sugestões de investigação futura**

Conclusões

No âmbito da conclusão do mestrado em Contabilidade e Finanças foi realizado um estágio curricular. Este estágio foi realizado na empresa M.Dias, Lda. com a duração de seis meses, e, por consequência originou este relatório de estágio.

A adaptação a um novo meio laboral e a um novo sistema informático foi fácil devido à cooperação de todos os colaboradores da M.Dias, Lda. Foram-me disponibilizadas boas condições, quer ao nível de instalações, quer ao nível de recursos, para que desta forma me adaptasse da melhor forma possível no local de trabalho.

As tarefas realizadas no decorrer do estágio permitiram-me desenvolver os meus conhecimentos no âmbito da contabilidade e das finanças empresariais, assim com considero que foram fundamentais para o meu desenvolvimento quer a nível profissional como a nível pessoal. Analisando a proposta de estágio e o trabalho realizado, considero que todas as atividades propostas foram executadas. Desta forma, penso que o meu tributo para a M.Dias, Lda. foi bastante positivo, e que alcancei os objetivos propostos.

O presente relatório de estágio foi realizado com o intuito de realização de um estudo de caso, de forma a aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do todo o percurso académico.

O objetivo proposto consistia na conceção de uma proposta de *Tableau de Bord* que fosse de encontro às necessidades da empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

Nos dias de hoje a maioria das empresas necessita de consolidar a informação extraída a partir das diversas fontes de informação. Os sistemas analíticos permitem armazenar a informação de uma forma mais adequada para a satisfação atempada dos vários requisitos de que os agentes de decisão usualmente apresentam no desenrolar das suas atividades. Entre várias ferramentas de avaliação e medição do desempenho da estratégia organizacional implementada, surge uma que merece neste trabalho especial relevo, o *Tableau de Bord*. Apesar de a origem desta ferramenta ser em meados de 1932, pode considerar-se muito atual, dadas as evoluções que tem sofrido ao longo dos tempos. No desenrolar do trabalho foi também exposta uma comparação entre o *Tableau de Bord* e uma outra ferramenta, o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que proporciona aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas, sendo estas a aprendizagem e desenvolvimento, os clientes, os acionistas e os processos internos. Para cada uma destas quatro perspetivas são definidos, de acordo com a visão e estratégia da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas (Jordan *et al.*, 2015).

O gestor da empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. propôs a conceção de uma proposta de *Tableau de Bord* e não de um *Balanced Scorecard* porque neste momento a informação de que necessita trata-se de um cariz mais operacional. A empresa pretende uma ferramenta sintética composta essencialmente por indicadores financeiros. Elaborar um *Balanced Scorecard*

consiste num processo mais complexo, e neste momento não é o que a empresa pretende. A seleção dos indicadores no *Tableau de Bord* não tem um critério definido *a priori*, enquanto que no *Balanced Scorecard* esta seleção desenvolve-se através de um método estruturado baseado nas relações de causa e efeito vinculadas à estratégia.

Neste contexto, procedeu-se à conceção de uma proposta de *Tableau de Bord* para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda..

Para se desenvolver esta proposta foram efetuadas entrevistas aos gestores, assim como foi efetuada uma análise presencial ao funcionamento da empresa. Foi feita também uma análise documental aos relatórios internos. Este procedimento foi fundamental para a conceção da proposta uma vez que, o *Tableau de Bord* deve ser adaptado às preferências de cada utilizador. Barros (2013) refere que é necessário ter um conhecimento prévio das necessidades e preferências dos seus utilizadores para que esta adaptação seja possível.

A empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. tem uma missão, visão e objetivos claramente definidos, sendo estas informações altamente relevantes no sentido de facilitar a conceção do *Tableau de Bord*. O *Tableau de Bord* consiste num instrumento de informação rápida, facilitando a elaboração de diagnóstico e a tomada de decisão a curto prazo.

Em suma, a realização do estágio e do presente relatório contribuíram significativamente para a minha vida profissional através de todas as experiências vivenciadas e dos conhecimentos adquiridos.

Limitações do estudo

Uma limitação sentida deveu-se ao facto de estar a trabalhar a tempo completo, o que nem sempre foi fácil conciliar o emprego e as pesquisas bibliográficas, assim como a elaboração do estudo.

Por outro lado, a principal limitação encontrada foi a impossibilidade de implementar o *Tableau de Bord* na empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. Como foi referido ao longo deste trabalho, o *Tableau de Bord* concebido consiste apenas numa proposta.

Desta forma não foi possível apresentar os resultados e efeitos da sua implementação.

Sugestões de investigação futura

Atendendo que no estudo realizado apenas foi efetuada uma proposta de implementação para a empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda. sugerimos a análise da efetiva aplicação do *Tableau de Bord*, de forma a identificar os principais obstáculos e benefícios derivados da mesma.

Uma outra sugestão de investigação futura seria a aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa António da Silva Domingues & Filhos, Lda.

Referências Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Amat, O. (2001). El cuadro de mando integral. *Boletín AECA*, 56, 43-44.
- Atkinson, A. & Epstein, M. (2000). Measure for measure: realizing the power of the balanced scorecard, *CMA Management*, 7(74), 22-28.
- Barros, R. (2013). *Dashboarding: projeto e implementação de painéis analíticos (Doctoral dissertation)*. Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Bastidas, E. & Ripoll, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Revista Compendium*, 11, 23-41.
- Bera, P. (2016). Business dashboards that overuse or misuse colors cause cognitive overload for users who then take longer to make decisions. *Communications of the ACM*, 59, 50-57.
- Bourguignon, A., Malleret, V. & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: an ideological dimension. *Management Accounting Research*, 2(15), 107-34.
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards: comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Almedina.
- Cervo, A., Bervian, P. & Da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Daum, J. (2005), "Tableau de Bord: esser als die Balanced Scorecard" [Tableau de Bord : Better than the Balanced Scorecard], *Der Controlling Berater*, December, 7, 459-502.
- DeBusk, G., R. Brown & L. Killough (2003), "Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems like the Balanced Scorecard", *The British Accounting Review*, Vol. 35, 215-231.
- Epstein, M. & Manzoni, J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Strategic Finance*, 2(79), 28-36.
- Epstein, M. & Manzoni, J. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards. *European Management Journal*, 2(16), 190-204.
- Few, S. (2003). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. Sebastopol: O'Reilly.
- Few, S. (2006), *Information Dashboard Design: The effective Visual Communication of Data*. Sebastopol: O'Reilly.
- França, C. (2016). A ética e a contabilidade. *Vida Económica*.

- Germain, C. (2006). The design of management control systems, the interactions between budgets and tableaux de bord: an action research. In: ANNUAL CONGRESS OF THE EAA, 29, 22-24 março, Dublin. Anais.
- Jordan, H., Das Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *Controlo da Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. 4ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, D. (1994). Development of new practice and theory. *Management Accounting Research*, 5, 247-260.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1(70), 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral: Trasladando la estrategia en acción*. Barcelona: Ediciones Gestión2000.
- Lebas, M. (1994). Managerial accounting in France Overview of past tradition and current practice. *European Accounting Review*, 3(3), 471-488.
- López, A. (1998). El cuadro de mando empresarial: gestión global coordinada y responsable. *Boletín AECA*, 47, 54-57.
- Mendonza, C. & R. Zrihen. (1999). Le tableau de bord, en VO ou en version américaine? *Revue Française de Comptabilité*, 309, 60-66.
- Pezet, A. (2009). The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 2(19), 103-125.
- Quesado, P., Rodrigues, L. & Guzmán, B. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão: Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosa Júnior, A. (2000). Tableau de bord de gestão. In: *ANPAD CONFERENCE, XXIV*, setembro, Florianópolis. Anais.
- Rosanas, J. (1999). Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando. *Boletín AECA*, 49, 19-21.
- Russo, J. (2005). Balanced scorecard versus tableau de bord. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 62, 56-63.
- Ryan, M., Norton, R., Kirkegaard, J., McCormick, K., Knights, S. & Angus, J. (2002). Increasing mycorrhizal colonisation does not improve growth and nutrition of wheat on Vertosols in south-eastern Australia. *Australian Journal of Agricultural Research*, 53(10), 1173-1181.

Sousa, M. & Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.

Vivas, C. & Mora, A. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: AECA.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and Methods, Applied social research methods series, 5*. Biography, Sage Publications, London.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4ª Edição. Thousand Oaks. Sage Publications.

Legislação

Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (CIRC). Disponível em: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CIRC_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx, acedido a 15 de setembro de 2017.

Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (CIRS). Disponível em: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/Cod_download/Documents/CIRS.pdf, acedido a 15 de setembro de 2017.

Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA). Disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/Cod_download/Documents/CIVA.pdf, acedido a 15 de setembro de 2017.

DL 442-B/88, de 30 de Novembro. Disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/legislacao/diplomas_legislativos/Documents/decreto-lei_442-a-88_de_30_de_novembro_aprova_o_codigo_do_irs_redacao_da_l.pdf, , acedido a 15 de setembro de 2017.

Decreto Regulamentar 25/2009, de 14 de Setembro, Série I, n.º 177. Disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/legislacao/outros_diplomas/Documents/Dec_Regulamentar25_2009.pdf, , acedido a 15 de setembro de 2017.

Anexos

Anexo I – Reconciliação bancária

EMPRESA:		ABC, LDA	
Banco:	EPI	Conta n.º:	
Reconciliação bancária referente a			31-03-2017
Saldo do extracto bancário			1 697.20
Cheques em trânsito			
N.º	Data	Valor	
fact. 43	30-11-2016	3 000.00	
fatura 14	28-02-2017	789.62	
UIC	28-02-2017	55.30	
fatura 629	28-02-2017	1 212.47	
fatura 7	28-02-2017	246.00	
fatura 141	31-03-2017	250.00	
pagto	31-03-2017	145.91	
Total		5 699.30	(-) 5 699.30
Depósitos em trânsito			
N.º	Data	Valor	
	28-02-2017	51.00	
Total		51.00	(+) 51.00
Outras operações a adicionar			
Descrição	Data	Valor	
Mudança Proprietario	17-06-2016	24.60	
pagto serviços	28-09-2016	55.30	
Pagto serviços	04-10-2016	457.56	
Pagto serviços	20-12-2016	69.74	
cobr. Sepa	29-12-2016	20.00	
confr. Vinho verde	30-12-2016	29.92	
trf saude no trabalho	12-01-2017	500.00	
Total		1 157.12	(+) 1 157.12
Outras operações a subtrair			
Descrição	Data	Valor	
Total		0.00	(-) 0.00
Saldo segundo o Razão			= -2 793.98
Preparado por: _____ Data ___/___/___ Aprovado por: _____ Data ___/___/___			

Anexo II – Declaração periódica do IVA



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DIREÇÃO-GERAL DOS IMPOSTOS IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO		COMPROVATIVO DE ENTREGA DA DECLARAÇÃO—VIA INTERNET				
01 Prazo da declaração Dentro do prazo <input checked="" type="checkbox"/> Fora do prazo <input type="checkbox"/>		NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL PERÍODO: 2017 / 03				
03 SERVIÇO DE FINANÇAS COMPETENTE (Art. 77.º de CIVA) PONTE DE LIMA LOCALIZAÇÃO DA SEDE CONTINENTE: <input checked="" type="checkbox"/> ACORES: <input type="checkbox"/> MADEIRA: <input type="checkbox"/>		IDENTIFICAÇÃO DA DECLARAÇÃO: 112170426825 N.º DO DOCUMENTO (PAGAMENTO MB E INTERNET): 162 712 170 426 825 N.º DO DOCUMENTO (PAGAMENTO TESOUREARIAS INFORMATIZADAS E CTT): 62 10210003 6 0 12170426825 0781 DATA E HORA DE RECEÇÃO: 2017-05-10 09:28:57 NOME DO SUJEITO PASSIVO:				
04 ANEXOS ENTREGUES DEC. LEI N.º 347/85 DE 23/08 CONTINENTE: <input type="checkbox"/> ACORES: <input type="checkbox"/> MADEIRA: <input type="checkbox"/>		04-A DECLARAÇÕES RECAPITULATIVAS ALÍNEA (i) DO N.º 1 DO ART.º 25.º DO CIVA E N.º 1 DO ART.º 32.º DO RITI: <input checked="" type="checkbox"/>				
		06 INEXISTÊNCIA DE OPERAÇÕES SE NO PERÍODO A QUE RESPETA A DECLARAÇÃO, NÃO REALIZOU OPERAÇÕES ACTIVAS NEM PASSIVAS QUE DEVAM CONSTAR DO QUADRO DE ANEXO COM NESTE QUADRO E PASSE À AO QUADRO: <input type="checkbox"/>				
06 APURAMENTO DO IMPOSTO RESPEITANTE AO PERÍODO A QUE A DECLARAÇÃO SE REFERE						
EFECTUOU OPERAÇÕES DESTA NATUREZA? (valores incluídos nos campos 1, 5, 3 ou 9)						
Em que, na qualidade de adquirente, liquidou o imposto A que se referem as alíneas a), b) e c) do artigo 42.º de CIVA A que se referem as alíneas f) e g) do n.º 3 do art.º 3.º e alíneas a) e b) do n.º 2 do art.º 4.º de CIVA						
SIM <input type="checkbox"/> (Preencha também o Quadro 06-A) NÃO <input checked="" type="checkbox"/>						
1 - TRANSMISSÕES DE BENS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EM QUE LIQUIDOU IMPOSTO <ul style="list-style-type: none"> À taxa reduzida (6%) À taxa intermédia (13%) À taxa normal (23%) ATENÇÃO Estes campos são controlados automaticamente, pelo que os valores a inscrever devem corresponder rigorosamente aos que resultam da aplicação das respectivas taxas. Transmissões intracomunitárias de bens e prestações de serviços mencionadas nas declarações recapitulativas Operações que conferem direito à dedução Operações que não conferem direito à dedução Isentas ou não tributadas	BASE TRIBUTÁVEL		IMPOSTO A FAVOR DO ESTADO			
	1			2		
	5			6		
	3	16.919,88		4	3.891,57	
	7	66.132,00				
	8	68.341,00				
	9					
	TOTAL (10 + 12 + 14 + 15)		10	1.885,45	11	433,67
	12	1.885,45	12		13	433,67
	14					
	15					
	16					
	2 - AQUISIÇÕES INTRACOMUNITÁRIAS DE BENS E OPERAÇÕES ASSIMILADAS <ul style="list-style-type: none"> Cujo imposto foi liquidado pelo declarante Abrangidas pelos artigos 15.º do CIVA ou do RITI Abrangidas pelos n.ºs 3, 4, e 5, do artigo 22.º de RITI 					
	3 - PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EFECTUADAS POR SUJEITOS PASSIVOS DE OUTROS ESTADOS Membros, cujo imposto foi liquidado pelo declarante					
	4 - IMPOSTO DEDUTÍVEL <ul style="list-style-type: none"> Imobilizado Existências <ul style="list-style-type: none"> À taxa reduzida (6%) À taxa intermédia (13%) À taxa normal (23%) Diversos bens e serviços 					
	5 - REGULARIZAÇÕES MENSIS/ TRIMESTRAIS E ANUAIS COM EXCEÇÃO DAS INDICADAS NO CAMPO 61					
	6 - EXCESSO A REPORTAR DO PERÍODO ANTERIOR (CAMPO 96 DA DECLARAÇÃO ANTERIOR - N.º 4 DO ART.º 22.º)					
7 - ANEXO - (ver campo 1, 2 ou 3 do Quadro 04)						
8 - ANEXO - (ver campo 1, 2 ou 3 do Quadro 04)						
9 - REGULARIZAÇÕES A FAVOR DO SUJEITO PASSIVO, COMUNICADAS PELA DS COBRANÇA (Mod. - B1908)						
		20		17		
		21				
		23				
		22	14.905,46			
		24	1.139,20			
		40	43,64	41	826,30	
		61	7.475,95			
		65		66		
		67		68		
		81				
TOTAL DA BASE TRIBUTÁVEL (10+12+...+19+20...+31)		90	153.278,33	91	23.564,25	
TOTAL DO IMPOSTO A FAVOR DO SUJEITO PASSIVO (20+21+...+31)				92	5.151,54	
IMPOSTO A ENTREGAR AO ESTADO (92 - 91)				93		
CRÉDITO DE IMPOSTO A RECUPERAR (91 - 92)				94	18.412,71	
SOLICITO REEMBOLSO		95	17.000,00			
EXCESSO A REPORTAR		96	1.412,71			



DESENVOLVIMENTO DO QUADRO 06			
A - OPERAÇÕES LOCALIZADAS EM PORTUGAL, EM QUE, NA QUALIDADE DE ADQUIRENTE, LIQUIDOU O IVA DEVIDO (Valores das bases tributáveis, incluídos nos campos 1, 5 e 3)			
Efectuadas por entidades residentes em países comunitários (não inclui as operações mencionadas no campo 18)	97	Efectuadas por entidades residentes em países ou territórios terceiros	98
B - OPERAÇÕES EM QUE LIQUIDOU O IVA DEVIDO POR APLICAÇÃO DA REGRA DE INVERSAO DO SUJEITO PASSIVO (Valores das bases tributáveis, incluídos nos campos 1, 5 e 3)			
Ouro (Decreto - Lei 352/99)	99	Aquisições de imóveis com renúncia à isenção (Decreto-Lei 21/2007)	100
Sociedades (Alínea I) do n.º 1 do art.º 2.º do CIVA)	101	Serviços de construção civil (Alínea I) do n.º 1 do art.º 2.º do CIVA)	102
C - OPERAÇÕES REFERIDAS NAS ALÍNEAS F) E G) DO N.º 3 DO ARTIGO 3.º E ALÍNEAS A) E B) DO N.º 2 DO ARTIGO 4.º DO CIVA (Valores das bases tributáveis, incluídos nos campos 1, 5 e 3)			
Se efectuou operações desta natureza, indique o seu valor.			103
D - OPERAÇÕES REFERIDAS NAS ALÍNEAS A), B) E C) DO ARTIGO 42.º DO CIVA (Valores das bases tributáveis, incluídos nos campos 1, 5, 3 e 9)			
Se efectuou operações desta natureza, indique o seu valor.			104
SOMA DO QUADRO 06-A (97 + ... + 104)			105

20	A PRESENTE DECLARAÇÃO CORRESPONDE À VERDADE E NÃO OMIETE QUALQUER INFORMAÇÃO PEDIDA
Zona para identificação do Técnico Oficial de Contas, nos casos em que esta seja obrigatória.	
NIF _____	

COMO PROCEDER AO PAGAMENTO

Se os valores inscritos na DP conduzirem a uma situação de "Imposto a Entregar ao Estado" (campo 93), o pagamento do mesmo pode ser efectuado nas caixas automáticas Multibanco, nas Tesourarias de Finanças Informatizadas, nos balcões dos CTT e pela Internet, no serviço "Homebanking" das instituições bancárias que disponibilizem a opção "Pagamentos ao Estado". Utilizando o número de documento indicado no documento de pagamento, para a forma de pagamento escolhida.

 MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA  IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO		REGULARIZAÇÕES DO CAMPO 40	
COMPROVATIVO DE ENTREGA DA DECLARAÇÃO			
NIF <input type="text" value=""/>		PERÍODO DE IMPOSTO <input type="text" value="2017 / 03"/>	N.º DA DECLARAÇÃO PERIÓDICA <input type="text" value="112170426825"/>
1 REGULARIZAÇÕES A FAVOR DO SUJEITO PASSIVO - ABRANGIDAS PELO ART.º 78º E PELO NOVO REGIME DO ART.º 78º-A a 78º-D			
ARTIGO	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	BASE DE INCIDÊNCIA DA REGULARIZAÇÃO	IVA REGULARIZADO
1	2	3	4
1-A Art.º 78º, n.ºs 2, 3 e 6			
78º			
78º, n.º 2	509057691	189,75	43,64
1-B Art.º 78º n.º 7 - créditos considerados incobráveis antes de 2013			
78º, n.º 7			
1-C Art.º 78º n.º 7 - créditos considerados incobráveis a partir de 01/01/2013			
78º, n.º 7			
1-D Art.º 78º n.º 8, alíneas b), c), d) e e)			
78º, n.º 8			
1-E Art.º 78º - A, n.º 4			
78º - A			
1-F Art.º 78º - A, n.º 2, alínea a)			
78º - A			
n.º 2, alínea a) DEFERIMENTO DO PEDIDO PRÉVIO PELA AT	número de pedido prévio		
1-G Art.º 78º - B, n.º 4			
78º - B			
n.º 4 DEFERIMENTO TÁCITO	número de pedido prévio		
2 REGULARIZAÇÕES CUJO CRÉDITO NÃO SEJA SUPERIOR A + 750, IVA INCLUIDO (cujo devedor seja particular ou sujeito passivo sem direito à dedução) Valor do crédito não seja superior a + 750, IVA incluído, por devedor (al. a) do n.º 8 do art.º 78º e al. b) do n.º 2 do 78º - A)			
3 OUTRAS REGULARIZAÇÕES NÃO ABRANGIDAS PELO ART.º 78º E PELO NOVO REGIME DO ART.º 79º - A a 79º - D Regularizações abrangidas pelos art.ºs 23º a 26º Outras regularizações (Ex: fusão)			
VALOR TOTAL DO CAMPO 40			43,64
6 Certificação por revisor oficial de contas (ROC) nos termos previstos nos artigos 78º n.º 9 ou 78º-D			
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL DO ROC			

 MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA  IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO		REGULARIZAÇÕES DO CAMPO 41	
COMPROVATIVO DE ENTREGA DA DECLARAÇÃO			
NIF <input type="text"/>		PERÍODO DE IMPOSTO <input type="text" value="2017 / 03"/>	N.º DA DECLARAÇÃO PERIÓDICA <input type="text" value="112170426825"/>
1 REGULARIZAÇÕES A FAVOR DO ESTADO - ABRANGIDAS PELO ART.º 78º E PELO NOVO REGIME DO ART.º 78º-A a 78º-D			
ARTIGO	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	BASE DE INCIDÊNCIA DA REGULARIZAÇÃO	IVA REGULARIZADO
1	2	3	4
1-A 78º <small>Art.º 78º, n.ºs 3, 4 e 6</small>			
78º, n.º 4	501164308	22,36	5,14
78º, n.º 4	501209999	1.785,00	410,55
78º, n.º 4	513185623	1.630,00	374,90
1-B 78º, n.º 7 <small>Art.º 78º, n.º 7</small>			
1-C 78º, n.º 8 <small>Art.º 78º, n.º 8, alínea d)</small>			
1-D 78º <small>Art.º 78º, n.º 12</small>			
1-E 78º - C, n.º 1 <small>Art.º 78º - C, n.º 1</small>			
		número de pedido prévio	
1-F 78º - C, n.º 3 <small>Art.º 78º - C, n.º 3</small>			
		número de identificação fiscal	número de pedido prévio <small>como existe</small>
2 OUTRAS REGULARIZAÇÕES NÃO ABRANGIDAS PELO ART.º 78º E PELO NOVO REGIME DO ART.º 78º-A a 78º-D			
Regularizações abrangidas pelos art.ºs 23º a 26º			
Outras regularizações			
3 VALOR TOTAL DO CAMPO 41			826,30

RELACÃO DE CLIENTES - alínea a) do nº 1 do D. N.º 53/2005 de 15/12

NIF		PERÍODO DE IMPOSTO	Nº ANEXO
		2017 / 02	1
RELACÃO DE CLIENTES COM OPERAÇÕES ISENTAS			
LINHA	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (1)	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO DA DECLARAÇÃO DE EXPORTAÇÃO (2)	VALOR (3)
OPERAÇÕES EFECTUADAS COM CLIENTES NACIONAIS			
1	509057691		1.563,08
OPERAÇÕES COM CLIENTES NACIONAIS DE MONTANTE INFERIOR A 5.000,00 EUROS			
EXPORTAÇÃO DE BENS			
1		2017PT00075020618905	10.491,00
2		2017PT00016420725687	13.357,00
3		2017PT00075020727481	1.860,00
4		2017PT00016420731180	7.318,00
OPERAÇÕES EFECTUADAS NO ESTRANGEIRO			
OUTRAS OPERAÇÕES ISENTAS OU SEM LIQUIDACÃO DE IVA QUE CONFEREM DIREITO A DEDUÇÃO			
TOTAL			43.199,08

RELACÃO DE CLIENTES - alínea a) do nº 1 do D. N.º 53/2005 de 15/12

NIF		PERÍODO DE IMPOSTO	Nº ANEXO	VALOR
		2017 / 03	2	
RELACÃO DE CLIENTES COM OPERAÇÕES ISENTAS				
LINHA	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (1)	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO DA DECLARAÇÃO DE EXPORTAÇÃO (2)		VALOR (3)
OPERAÇÕES EFECTUADAS COM CLIENTES NACIONAIS				
OPERAÇÕES COM CLIENTES NACIONAIS DE MONTANTE INFERIOR A 5.000,00 EUROS				
EXPORTAÇÃO DE BENS				
1		EAFIN		1.950,00
2		2017PT00045521189771		35.715,96
3		2017PT00075020925779		2.973,00
4		2017PT00028421033335		5.690,00
OPERAÇÕES EFECTUADAS NO ESTRANGEIRO				
OUTRAS OPERAÇÕES ISENTAS OU SEM LIQUIDAÇÃO DE IVA QUE CONFEREM DIREITO A DEDUÇÃO				
TOTAL				66.341,00

RELACÃO DE FORNECEDORES - alínea b) do nº 1 do D. N.º 53/2006 de 15/12

NIF: PERÍODO DE IMPOSTO: 2017 / 02 Nº ANEXO: 1

LINHA	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		NIF	NÚMERO DA LICITAÇÃO	PERÍODO DE EMISSÃO		VALOR DAS AQUISIÇÕES (IVA EXCLUÍDO)	IVA DEBITADO
	PREFÍXO	(1)			(2)	ANO		
CAMPO 20								
1	PT		503952230		2017	02	146,33	33,66
CAMPO 21								
CAMPO 22								
1	PT		506575977		2017	02	22,53	5,18
2	PT		505320770		2017	02	23,09	5,31
CAMPO 23								
CAMPO 24								
1	PT		503504564		2017	02	113,50	25,62
2	PT		506811913		2017	02	6,41	0,88
ACQUISIÇÕES DE MONTANTE INFERIOR A 5 000,00 EUROS								
TOTAL							48.504,25	11.130,05

Linha	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		RÚMERO DA LIQUIDAÇÃO	PERÍODO DE EMISSÃO		VALOR DAS AQUISIÇÕES (IVA EXCLUÍDO)	IVA DEDUZIDO
	PERÍODO	NIF		ANO	MES		
	(1)	(2)		(3)	(4)		
3	PT	501722726		2017	02	789,95	181,68
4	PT	502778970		2017	02	4.330,00	995,90
5	PT	503236152		2017	02	9.970,06	2.293,42
6	PT	500243700		2017	02	88,51	20,36
7	PT	513185623		2017	02	8.606,00	1.979,38
8	PT	510693822		2017	02	780,00	179,40
9	PT	504259458		2017	02	192,52	44,28
10	PT	505340739		2017	02	1.553,99	357,41
11	PT	506172490		2017	02	40,88	9,40
12	PT	502217022		2017	02	221,63	50,97
13	PT	509203787		2017	02	1.260,00	289,80
14	PT	513294236		2017	02	131,10	30,15
15	PT	509198520		2017	02	3.354,00	771,42
16	PT	510304206		2017	02	3.425,75	763,27
17	PT	500033307		2017	02	74,85	17,22
18	PT	501209999		2017	02	1.429,00	328,67
19	PT	504067958		2017	02	23,21	5,34
20	PT	508859557		2017	02	963,08	221,52
21	PT	509296106		2017	02	127,14	29,24
22	ES	A20212247		2017	01	102,66	23,61
23	ES	B62645080		2017	02	499,60	114,91
24	ES	A20664785		2017	02	227,75	52,38
25	DE	144425382		2017	02	3.376,26	776,55

Linha	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		NÚMERO DA LIQUIDAÇÃO	PERÍODO DE EMISSÃO		VALOR DAS AQUISIÇÕES (IVA EXCLUÍDO)	IVA DEDUZIDO
	PREÇO	NIF		ANO	MES		
3	PT	500161313		2017	02	90,00	20,70
4	PT	503682535		2017	02	223,64	51,44
5	PT	502505117		2017	02	160,00	36,80
6	PT	505340739		2017	02	42,42	9,76
7	PT	510415857		2017	02	455,28	104,71
8	PT	502036915		2017	02	14,59	3,36
9	PT	505320770		2017	02	84,73	19,49
10	PT	513818367		2017	02	1.008,00	231,84
11	PT	504078500		2017	02	300,00	69,00
12	PT	503789372		2017	02	32,01	7,36
13	PT	504192760		2017	02	27,89	6,41
14	PT	500572550		2017	02	13,13	3,02
15	PT	148185894		2017	02	9,10	2,09
16	PT	212995340		2017	02	25,00	5,75
17	PT	509484387		2017	02	4,59	1,06
18	PT	513796932		2017	02	14,47	3,33
19	PT	500243700		2017	02	7,50	1,72
20	PT	510304206		2017	02	1.130,48	260,00
21	PT	504615947		2017	02	580,69	133,56
22	PT	501525882		2017	02	1,60	0,37
23	PT	502544180		2017	02	13,90	3,20
24	PT	500792615		2017	02	83,00	19,09
25	PT	505505452		2017	02	1.360,00	312,80
26	PT	170558282		2016	02	720,00	165,60
27	PT	501093595		2017	02	171,35	39,41
28	PT	501283595		2017	01	30,78	7,08
29	PT	504831992		2017	02	20,30	4,67

RELACÃO DE FORNECEDORES - alínea b) do nº 1 do D. N.º 53/2005 de 15/12

NIF: PERÍODO DE IMPOSTO: Nº ANEXO:

LINHA	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		NIF	NÚMERO DA LIQUIDAÇÃO	PERÍODO DE EMISSÃO		VALOR DAS AQUISIÇÕES (IVA EXCLUÍDO)	IVA DEDUZIDO
	PREFÍXO	(1)			(2)	(3)		
CAMPO 20								
CAMPO 21								
CAMPO 22								
1	PT	509296106	509296106		2017	03	100,87	23,20
2	PT	502338113	502338113		2017	03	19,68	4,53
CAMPO 23								
CAMPO 24								
1	PT	506811913	506811913		2017	02	7,68	0,46
2	PT	506811913	506811913		2017	03	6,41	0,38
AQUISIÇÕES DE MONTANTE INFERIOR A 5 000,00 EUROS								
TOTAL							70.670,97	16.044,66



LINHA	NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL				NÚMERO DA LIQUIDAÇÃO	PERÍODO DE EMISSÃO		VALORES DAS AQUISIÇÕES (IVA EXCLUÍDO)	IVA DEDUZIDO		
	PRESELO	NIF	ANO	MÊS		(3)	(4)			(5)	(6)
3	PT	506848558				2017	03	45,44	10,45		
4	PT	500045119				2017	03	6,15	1,41		
5	PT	508831484				2017	03	6,71	1,54		
6	PT	508036461				2017	03	3.265,20	544,00		
7	PT	500669716				2017	03	100,67	23,15		
8	PT	505340739				2017	03	1.587,99	365,24		
9	PT	503236152				2017	03	31.826,20	7.320,02		
10	PT	501722726				2017	03	1.425,48	327,86		
11	PT	504239458				2017	03	367,00	84,41		
12	PT	502778970				2017	03	6.324,00	1.454,52		
13	PT	508859557				2017	03	2.043,55	470,01		
14	PT	502217022				2017	03	221,63	50,97		
15	PT	502550449				2017	03	7.273,73	1.672,96		
16	PT	503990612				2017	03	107,26	24,67		
17	PT	509195520				2017	03	5.283,00	1.215,30		
18	PT	500243700				2017	03	111,50	25,65		
19	PT	509902685				2017	03	426,60	98,12		
20	PT	501164308				2017	03	74,00	17,02		
21	PT	503493279				2017	03	21,20	4,88		
22	PT	513185623				2017	03	1.630,00	374,90		
23	PT	507981499				2017	03	26,28	6,04		
24	PT	505320770				2017	03	28,23	6,49		
25	PT	501209999				2017	03	117,00	26,91		
26	PT	508229502				2017	03	1.388,00	321,54		
27	PT	502036915				2017	03	7,62	1,75		
28	DE	144425382				2017	03	1.337,95	307,74		
29	ES	A20664785				2017	03	138,00	31,74		
30	ES	B29071123				2017	03	384,50	88,44		

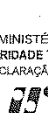
Linha	Número de Identificação Fiscal		Número da Liquidação	Período de Emissão		Valor das Aquisições (IVA Excluído)	IVA Reduzido
	Prestado	NIF		Ano	Mês		
3	PT	503504564		2017	03	100,71	22,68
4	PT	504078500		2017	03	300,00	69,00
5	PT	503048852		2017	03	501,74	115,40
6	PT	503682535		2017	03	327,61	75,35
7	PT	501167552		2017	03	310,00	71,30
8	PT	501167552		2017	02	310,00	71,30
9	PT	501167552		2017	01	310,00	71,30
10	PT	505281031		2017	03	510,93	117,51
11	PT	505320770		2017	03	7,81	1,80
12	PT	509057691		2017	03	159,59	36,71
13	PT	500161313		2017	03	301,22	69,28
14	PT	501759115		2017	03	220,40	50,69
15	PT	507981499		2017	03	243,83	56,08
16	PT	500045119		2017	03	9,44	2,16
17	PT	504157531		2017	03	0,90	0,21
18	PT	502011475		2017	03	18,09	4,15
19	PT	502103213		2017	03	13,50	3,11
20	PT	500572550		2017	03	5,24	1,21
21	PT	502544180		2017	03	13,90	3,20
22	PT	501525882		2017	03	1,60	0,37
23	PT	503473456		2017	03	81,30	18,70
24	PT	504615947		2017	03	559,14	128,61
25	PT	501214534		2017	03	100,00	23,00
26	PT	500792615		2017	03	8,00	1,84
27	ES	A15077761		2017	03	95,00	5,75
28	PT	507089944		2017	03	16,26	3,74
29	PT	506434834		2017	03	27,66	6,36
30	PT	506434834		2017	02	12,21	2,81
31	PT	507872525		2017	03	45,51	10,47
32	PT	501283595		2017	03	93,22	21,44

Anexo III – Modelo 3

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA		DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS - IRS		MODELO 3	
Comprovativo de Entrega da Declaração Modelo 3 de IRS Via Internet					
Ano		2016		Elementos para validação do Comprovativo	
Identificação da Declaração		2321-J0310-81		N.º de Contribuinte: 1	
Data de Receção		2017-05-16		Cód. Validação: :	
Para validar este comprovativo aceda ao site www.portaldasfinancas.gov.pt opção "Serviços-Custos Serviços-Validação de Documento" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.					
3 NOME DO SUJEITO PASSIVO					
Sujeito Passivo A		NIF		DEFICIENTE GRAU FA	
		01			
4 ESTADO CIVIL DO SUJEITO PASSIVO					
Casado <input checked="" type="checkbox"/> 01 Unido de facto <input type="checkbox"/> 02 Solteiro, divorciado ou separado judicialmente <input type="checkbox"/> 03 Viúvo <input type="checkbox"/> 04 Separado de facto <input type="checkbox"/> 05					
5 OPÇÃO PELA TRIBUTAÇÃO CONJUNTA DOS RENDIMENTOS					
A 1. Se assinalou os campos 01 (casado) ou 02 (unido de facto) do quadro 4, indique se ambos os cônjuges ou unidos de facto optam pela tributação conjunta dos rendimentos: Sim <input checked="" type="checkbox"/> 01 Não <input type="checkbox"/> 02					
2. Se assinalou o campo 01 (Sim), identifique o sujeito passivo B:					
Sujeito Passivo B		NIF		DEFICIENTE GRAU FA	
		03			
B 3. Se assinalou o campo 04 (viúvo) do quadro 4 e ocorreu o óbito do cônjuge no ano a que respeita esta declaração, indique se opta pela tributação conjunta dos rendimentos: Sim <input type="checkbox"/> 04 Não <input type="checkbox"/> 05					
4. Se assinalou o campo 04 (Sim), preencha o NIF do cônjuge falecido					
Sociedade Conjugal - Óbito de um dos cônjuges no ano a que respeita a declaração		NIF		DEFICIENTE GRAU FA	
Cônjuge falecido		06			
6 AGREGADO FAMILIAR					
A Se assinalou os campos 02 ou 05 do quadro 5 (NÃO opta pela tributação conjunta dos rendimentos), indique o NIF do cônjuge / unido de facto / cônjuge falecido (ano do óbito) <input type="checkbox"/> 01					
B DEPENDENTES					
DEPENDENTES		DEFICIENTES GRAU		AFILHADOS CIVIS	
NIF				DEFICIENTES GRAU NIF DEFICIENTES GRAU	
D1				AF1	
D2				AF2	
D3					
D4				DEPENDENTES EM GUARDA CONJUNTA	
D5				DEFICIENTES GRAU NIF do outro progenitor Integra agregado SP Cód. progenitor	
		DG1			
		DG2			
7 ASCENDENTES E COLATERAIS					
A ASCENDENTES EM COMUNHÃO DE HABITAÇÃO COM O SUJEITO PASSIVO			B OUTROS ASCENDENTES E COLATERAIS ATÉ AO 3.º GRAU		
NIF		DEFICIENTES - GRAU		NIF	
AS1				AC1	
AS2				AC2	
8 RESIDÊNCIA FISCAL					
A RESIDENTES					
Continente <input checked="" type="checkbox"/> 01 R. A. Açores <input type="checkbox"/> 02 R. A. Madeira <input type="checkbox"/> 03					
B NÃO RESIDENTES					
Não residente <input type="checkbox"/> 04 Representante - NIF <input type="checkbox"/> 05 Residência em país da UE <input type="checkbox"/> 06					
Se reside na União Europeia ou no Espaço Económico Europeu indique: Pretende a tributação pelo regime geral <input type="checkbox"/> 07 ou opta por um dos regimes abaixo indicados <input type="checkbox"/> 08					
Opção pelas taxas gerais do art.º 68.º do CIRS - Relativamente aos rendimentos não sujeitos a retenção liberalatória - art.º 72.º, n.º 9, do CIRS <input type="checkbox"/> 09					
Opção pelas regras dos residentes - art.º 17.º-A do CIRS <input type="checkbox"/> 10 Total dos rendimentos obtidos no estrangeiro <input type="checkbox"/> 11					
C RESIDÊNCIA FISCAL PARCIAL					
Se durante o ano teve o estatuto de residente e de não residente, indique o período a que respeita esta declaração de _____ a _____					
9 REEMBOLSO POR TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA				10 NATUREZA DA DECLARAÇÃO	
O Número de Identificação Bancária Internacional (IBAN) deve pertencer ao sujeito passivo A e/ou B				1.ª declaração do ano <input checked="" type="checkbox"/> 01 Declaração de substituição <input type="checkbox"/> 02	

11 CONSIGNAÇÃO DE 0,5% DO IRS / CONSIGNAÇÃO DO BENEFÍCIO DE 15% DO IVA SUPORTADO											
ENTIDADES BENEFICIÁRIAS											
Instituições religiosas (art.º 32.º, n.º 4, da Lei n.º 16/2001, de 22 de Junho)				<input type="checkbox"/>		1101		NIF		IRS	IVA
Instituições particulares de solidariedade social ou pessoas coletivas de utilidade pública (art.º 32.º, n.º 6, da Lei n.º 16/2001, de 22 de Junho)				<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoas coletivas de utilidade pública de fins ambientais (art.º 14.º, n.º 5 e 7, da Lei n.º 35/98, de 18 de Julho)				<input type="checkbox"/>		1102					
Instituições culturais com estatuto de utilidade pública (art.º 152.º do CIRS)				<input type="checkbox"/>		1103					
12 ANEXOS				13 PRAZOS ESPECIAIS							
Quantidade		Quantidade		Quantidade		Quantidade					
1	Anexo A	1	8	Anexo G1		Prazo especial (n.º 2 do art. 60.º do CIRS)		01			
2	Anexo B		9	Anexo H	1	Prazo especial (n.º 2 do art. 31.º-A do CIRS)		02			
3	Anexo C	1	10	Anexo I		Prazo especial (n.º 7 do art. 44.º do CIRS)		03			
4	Anexo D		11	Anexo J		Data do facto que determinou o prazo especial		04		Ano Mês Dia	
5	Anexo E		12	Anexo L		Prazo especial (n.º 3 do art. 60.º do CIRS)		05			
6	Anexo F		13	Outros documentos							
7	Anexo G		14	Anexo SS	1						

 MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS - IRS  MODELO 3 Anexo A	CATEGORIAS A / H TRABALHO DEPENDENTE PENSÕES	2 ANO DOS RENDIMENTOS 01 2016						
	IDENTIFICAÇÃO DO(S) SUJEITO(S) PASSIVO(S) Sujeito passivo A NIF 01 <input type="text"/> 4 Sujeito passivo B NIF 02 <input type="text"/>							
4 RENDIMENTOS DO TRABALHO DEPENDENTE E/OU PENSÕES OBTIDOS EM TERRITÓRIO PORTUGUÊS								
A RENDIMENTOS / RETENÇÕES / CONTRIBUIÇÕES OBRIGATÓRIAS / QUOTIZAÇÕES SINDICAIS								
NIF da entidade pagadora	Código dos Rendimentos	Titular	Rendimentos	Retenções na fonte	Contribuições	Retenção da sobretaxa	Quotizações sindicais	
	403	A	22.267,11	2.986,00	779,39	114,00	0,00	
SOMA DE CONTROLO			22.267,11	2.986,00	779,39	114,00	0,00	
Se declarou pensões de alimentos (código de rendimentos 405), opta pelo seu englobamento?			Sim 01 <input type="checkbox"/>	Não 02 <input type="checkbox"/>				
Contratos de Pré-Reforma / Informações Complementares			Ano Mes Dia		Ano Mes Dia			
NIF da entidade pagadora	Código	Titular	Data do contrato de pré-reforma		Data do primeiro pagamento			
	4 0 7		Data do contrato de pré-reforma		Data do primeiro pagamento			
B PAGAMENTOS POR CONTA			Código dos rendimentos	Titular	Valor			
C OUTRAS DEDUÇÕES			Código da despesa	Titular	Valor			
Seguros de Profissões de Desgaste Rápido / Entidade Gestora			Profissão/Código	Titular	Valor	NIF Português	País	Número fiscal (UE ou EEE)
Se preencheu o código 424 identifique:								
Se preencheu o código 424 identifique:								
5 RENDIMENTOS DE ANOS ANTERIORES INCLUIDOS NO QUADRO 4			NIF da entidade pagadora	Código dos rendimentos	Titular	Rendimentos	Número de anos	

 <p>MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS - IRS</p> <p>MODELO 3 Anexo C</p>	1	RENDIMENTOS DA CATEGORIA B REGIME CONTABILIDADE ORGANIZADA Profissionais, Comerciais e Industriais <input checked="" type="checkbox"/> 01 Agrícolas, Silvícolas e Pecuários. <input type="checkbox"/> 02	2	ANO DOS RENDIMENTOS 01 2016
	3 IDENTIFICAÇÃO DO(S) SUJEITO(S) PASSIVO(S)			
Sujeito passivo A - NIF <input type="text"/> 01		Sujeito passivo B - NIF <input type="text"/> 02		
A IDENTIFICAÇÃO DO TITULAR DO RENDIMENTO				
Este anexo respeita à atividade de herança indivisa? Sim <input type="checkbox"/> 03 Não <input checked="" type="checkbox"/> 04 Se assinalou SIM, indique o NIF da herança indivisa				
NIF do titular <input type="text"/> 05		NIF da herança indivisa <input type="text"/> 06		
Código da tabela de atividades art.º 151.º do CIRS <input type="text"/> 07	Código CAE (Rendimentos profissionais, comerciais e industriais) <input type="text"/> 08 47430	Código CAE (Rendimentos agrícolas, silvícolas e pecuários) <input type="text"/> 09		
B POSSUI ESTABELECIMENTO ESTÁVEL? Sim <input checked="" type="checkbox"/> 10 Não <input type="checkbox"/> 11				
4 APURAMENTO DO LUCRO TRIBUTÁVEL (Obtido em Território Português)				
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		401	8.745,84	
Variações patrimoniais positivas não refletidas no resultado líquido do período (art.º 21.º do CIRC) e quota-parte do subsídio respeitante a ativos não correntes, não depreciáveis/não amortizáveis (art.º 22.º, n.º 1, al. b) a al. d), do CIRC)		402		
Variações patrimoniais positivas (regime transitório previsto no art.º 5.º, n.º 1, 5 e 6, do DL n.º 159/2009, de 13/7)		403		
Variações patrimoniais negativas não refletidas no resultado líquido do período (art.º 24.º do CIRC)		404		
Variações patrimoniais negativas (regime transitório previsto no art.º 5.º, n.º 1, 5 e 6, do DL n.º 159/2009, de 13/7)		405		
Alteração do regime fiscal dos contratos de construção (correções positivas)		406		
Alteração do regime fiscal dos contratos de construção (correções negativas)		407		
SOMA (campos 401 + 402 + 403 - 404 - 405 + 406 - 407)		408	8.745,84	
Correções relativas a períodos de tributação anteriores (art.º 18.º, n.º 2, do CIRC)		409		
Vendas e prestações de serviços com pagamento diferido: diferença entre a quantia nominal da contraprestação e o justo valor (art.º 18.º, n.º 5, do CIRC)		410		
Gastos referentes a inventários e a fornecimentos e serviços externos com pagamento diferido: gastos de juros (art.º 18.º, n.º 5, do CIRC)		411		
Ajustamentos não dedutíveis decorrentes da aplicação do justo valor (art.º 18.º, n.º 9, do CIRC)		412		
Provisões não dedutíveis ou para além dos limites legais (art.º 19.º, n.º 4 e 39.º, do CIRC) e perdas por imparidade fiscalmente não dedutíveis de ativos financeiros		413		
IRS, incluindo as tributações autónomas, e outros impostos que direta ou indiretamente incidam sobre os lucros (art.º 23.º-A, n.º 1, al. a), do CIRC)		414		
Despesas não documentadas [art.º 23.º-A, n.º 1, al. b), do CIRC]		415	21,53	
Encargos evidenciados em documentos emitidos por sujeitos passivos com NIF inexistente ou inválido ou por sujeitos passivos cessados oficialmente [art.º 23.º-A, n.º 1, al. c), do CIRC]		416		
Despesas ilícitas [art.º 23.º-A, n.º 1, al. d), do CIRC]		417		
Multas, coimas e demais encargos, incluindo juros compensatórios e moratórios, pela prática de infrações [art.º 23.º-A, n.º 1, al. e), do CIRC]		418	0,02	
Impostos, taxas e outros tributos que incidam sobre terceiros que o sujeito passivo não esteja legalmente autorizado a suportar [art.º 23.º-A, n.º 1, al. f), do CIRC]		419		
Indemnizações por eventos seguráveis [art.º 23.º-A, n.º 1, al. g), do CIRC]		420		
Ajudas de custo e encargos com compensação pela deslocação em viatura própria do trabalhador [art.º 23.º-A, n.º 1, al. h), do CIRC]		421		
Encargos não devidamente documentados [art.º 23.º-A, n.º 1, al. c), do CIRC]		422		
Encargos com o aluguer de viaturas sem condutor [art.º 23.º-A, n.º 1, al. i), do CIRC]		423		
Encargos com combustíveis [art.º 23.º-A, n.º 1, al. j), do CIRC]		424		
Encargos relativos a barcos de recreio e aeronaves de passageiros [art.º 23.º-A, n.º 1, al. k), do CIRC]		425		
Importâncias pagas ou devidas a entidades não residentes sujeitas a um regime fiscal privilegiado [art.º 23.º-A, n.º 1, al. t) e n.º 7, do CIRC]		426		
Perdas por imparidade em inventários para além dos limites legais (art.º 26.º do CIRC) e em créditos não fiscalmente dedutíveis ou para além dos limites legais (art.º 26.º-A a 28.º-C do CIRC)		427		
Perdas por imparidade de ativos não correntes (art.º 31.º-B do CIRC) e depreciações e amortizações (art.º 34.º, n.º 1, do CIRC), não aceites como gastos		428		
40% do aumento das depreciações dos ativos fixos tangíveis em resultado de reavaliação fiscal (art.º 15.º, n.º 2, do DR n.º 25/2009, de 14/9)		429		
Créditos incoibráveis não aceites como gastos (art.º 41.º do CIRC)		430		

4 APURAMENTO DO LUCRO TRIBUTÁVEL (Obtido em Território Português) (continuação)				
	Realizações de utilidade social não dedutíveis (art.º 43.º do CIRC)	431		
	Menos-valias contabilísticas	432		
	Mais-valia fiscal resultante de mudanças no modelo de valorização (art.º 46.º, n.º 5, al. b), do CIRC)	433		
	Diferença positiva entre as mais e as menos-valias fiscais sem intenção de reinvestimento (art.º 46.º do CIRC)	434		
	50% da diferença positiva entre as mais e as menos-valias fiscais com intenção expressa de reinvestimento (art.º 48.º, n.º 1, do CIRC)	435		
	Acréscimos por não reinvestimento ou pela não manutenção dos ativos na titularidade do adquirente (art.º 46.º, n.º 6, do CIRC)	436		
	Diferença positiva entre o valor patrimonial tributário definitivo do imóvel e o valor constante do contrato (art.º 31.º-A do CIRS)	437		
	Donativos não previstos ou além dos limites legais (art.º 62.º, 62.º-A, 62.º-B e 63.º do EBF)	438	120,00	
	Ajustamentos decorrentes da alteração do regime de tributação (art.º 3.º, n.º 8, do CIRS)	439		
	Encargos não dedutíveis (art. 33.º do CIRS)	440		
		441		
	SOMA (campos 408 a 441)	442	8.887,39	
A DEDUZIR	Despesas ou encargos de projeção económica plurianual contabilizados como gasto na vigência do POC e ainda não aceites fiscalmente (art.º 22.º, al. f), do DR n.º 25/2009, de 14/9)	443		
	Correções relativas a períodos de tributação anteriores (art.º 18.º, n.º 2, do CIRC)	444		
	Vendas e prestações de serviços com pagamento diferido: crédito de juros (art.º 18.º, n.º 5, do CIRC)	445		
	Gastos referentes a inventários e a fornecimentos e serviços externos com pagamento diferido: diferença entre a quantia nominal da contraprestação e o justo valor (art.º 18.º, n.º 5, do CIRC)	446		
	Ajustamentos não tributáveis decorrentes da aplicação do justo valor (art.º 18.º, n.º 9, do CIRC)	447		
	Reversão de perdas por imparidade tributadas (art.º 28.º, n.º 3 e 28.º-A, n.º 3, do CIRC)	448		
	Depreciações e amortizações tributadas em períodos de tributação anteriores (art.º 20.º do DR n.º 25/2009, de 14/9)	449		
	Perdas por imparidade tributadas em períodos de tributação anteriores (art.º 28.º, 28.º-A, n.º 1 e 31.º-B, n.º 7, do CIRC)	450		
	Reversão de provisões tributadas (art.º 19.º, n.º 4 e 39.º, n.º 4, do CIRC)	451		
	Restituição de impostos não dedutíveis e excesso da estimativa para impostos	452		
	Gasto fiscal relativo a ativos intangíveis, propriedades de investimento e ativos biológicos não consumíveis (art.º 45.º-A, do CIRC)	453		
	Mais-valias contabilísticas	454		
	50% da menos-valia fiscal resultante de mudanças no modelo de valorização (art.º 46.º, n.º 5, al. b) e ex-art.º 45.º, n.º 3, parte final, do CIRC) e 60% da diferença negativa entre as mais e as menos-valias fiscais da partes de capital ou outras componentes do capital próprio (ex-art.º 45.º, n.º 3, 1.ª parte, do CIRC)	455		
	Diferença negativa entre as mais e as menos-valias fiscais (art.º 46.º do CIRC)	456		
	50% dos rendimentos de patentes e outros direitos de propriedade industrial (art.º 50.º-A do CIRC)	457		
	Correção pelo adquirente do imóvel quando adota o valor patrimonial tributário definitivo para a determinação do resultado tributável na respetiva transmissão (art.º 64.º, n.º 3, al. b), do CIRC)	458		
	Rendimentos auferidos por titulares deficientes - parte isenta (art.º 56.º-A do CIRS)	459		
	Rendimentos da propriedade intelectual - parte isenta (art.º 58.º do EBF)	460		
	Benefícios para a criação de emprego (majoração - art.º 19.º do EBF)	461		
	Rendimentos obtidos fora do território português líquidos do imposto pago no estrangeiro (ver instruções)	462		
	Atualização dos encargos plurianuais de explorações silvícolas (art.º 34.º do CIRS)	463		
	Ajustamentos decorrentes da alteração do regime de tributação (art.º 3.º, n.º 8, do CIRS)	464		
	Dupla tributação económica (art.º 39.º-A do CIRS)	465		
	Outros benefícios fiscais	466		
		467		
	SOMA (campos 443 a 467)	468		
		PREJUÍZO FISCAL (Se 468 > 442)	469	0,00
		LUCRO TRIBUTÁVEL (Se 442 ≥ 468)	470	8.887,39
	A	RENDIMENTOS DA PROPRIEDADE INTELECTUAL		
		Se preencheu o campo 460, indique a totalidade dos rendimentos da propriedade intelectual abrangidos pelo art.º 58.º do EBF (parte isenta e parte não isenta)	471	

5 DISCRIMINAÇÃO POR REGIME DE TRIBUTAÇÃO								
		PREJUÍZO FISCAL		LUCRO TRIBUTÁVEL				
ATIVIDADES PROFISSIONAIS, COMERCIAIS E INDUSTRIAIS	501		502	8.887,39				
ATIVIDADES FINANCEIRAS (CÓDIGOS CAE 65, 66 OU 67)	503		504					
ATIVIDADES AGRÍCOLAS, SILVÍCOLAS E PECUÁRIAS	505		505					
A								
Se preencher o campo 506 e nele estão incluídos rendimentos de explorações silvícolas plurianuais, indique relativamente a estas explorações (art.º 59.º-D, n.º 1, do EBF):								
N.º de anos ou fração a que respeitam os gastos imputados		507	Lucro tributável (explorações silvícolas plurianuais)					
508								
6 RETENÇÕES NA FONTE E PAGAMENTOS POR CONTA								
Rendimentos sujeitos a retenção	Retenções na fonte		Pagamentos por conta	Crédito fiscal ao investimento (DR Reg. n.º 6/2007/M)				
601	602		603	604				
IDENTIFICAÇÃO DAS ENTIDADES QUE EFETUARAM AS RETENÇÕES E RESPECTIVOS VALORES								
VALOR		VALOR						
NIF 605		NIF 606						
NIF 607		NIF 608						
NIF 609		NIF 610						
NIF 611		NIF 612						
NIF 613		NIF 614						
NIF 615		NIF 616						
7 ALIENAÇÃO E/OU AFETAÇÃO DE DIREITOS REAIS SOBRE BENS IMÓVEIS								
Houve alienação de imóveis? Sim <input type="checkbox"/> 01 Não <input checked="" type="checkbox"/> 02 X								
Houve afetação de imóveis? Sim <input type="checkbox"/> 03 Não <input checked="" type="checkbox"/> 04 X								
Se assinalou o campo 01 ou 03 identifique os imóveis								
IDENTIFICAÇÃO MATRICIAL DOS PRÉDIOS E RESPECTIVOS VALORES								
Freguesia (código)	Tipo	Artigo	Fração/Secção	Parte %	Código	Valor de venda/afetação	Valor definitivo	Art.º 139.º do CIRC
701								
702								
703								
8 MAIS-VALIAS - CONCRETIZAÇÃO DO REINVESTIMENTO DO VALOR DE REALIZAÇÃO								
		Intenção de Reinvestimento		Concretização do Reinvestimento				
		Valor da Realização	Saldo entre as mais e as menos-valias	Valor no ano N-1	Valor no ano N			
Ativos fixos tangíveis	801	802	803	804				
Ativos intangíveis	805	806	807	808				
Ativos biológicos não consumíveis	809	810	811	812				
9 PREJUÍZOS FISCAIS A DEDUZIR EM CASO DE SUCESSÃO POR MORTE								
VERIFICANDO-SE A SITUAÇÃO PREVISTA NO ART.º 37.º DO CIRC, IDENTIFIQUE O AUTOR DA SUCESSÃO		Ano	Rendimentos Profissionais, Comerciais e Industriais	Rendimentos Agrícolas, Silvícolas e Pecuários				
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL		902	903	904				
901		905	906	907				
		908	909	910				
		911	912	913				
		914	915	916				
		917	918	919				

10 TRIBUTAÇÃO AUTÓNOMA SOBRE DESPESAS					
		VALOR	TAXAS	IMPOSTO	
1001	Despesas não documentadas (art.º 73.º, n.º 1, do CIRS)	21,53	50%	10,77	
1002	Encargos com despesas de representação e viaturas ligeiras de passageiros ou mistas, cujo custo de aquisição seja < a 20.000 euros, motos e motocicletas (art.º 73.º, n.º 2, alínea a), do CIRS)		10%		
1003	Encargos com viaturas ligeiras ou mistas de passageiros movidas a GPL ou GNV, cujo custo de aquisição seja < a 20.000 euros (art.º 73.º, n.º 11, do CIRS)		7,5%		
1004	Encargos com viaturas ligeiras de passageiros ou mistas híbridas "plug-in", cujo custo de aquisição seja < a 20.000 euros (art.º 73.º, n.º 10, do CIRS)		5%		
1005	Encargos com automóveis ligeiros de passageiros ou mistos, cujo custo de aquisição seja ≥ a 20.000 euros (art.º 73.º, n.º 2, alínea b), do CIRS)		20%		
1006	Encargos com viaturas ligeiras ou mistas de passageiros movidas a GPL ou GNV, cujo custo de aquisição seja ≥ a 20.000 euros (art.º 73.º, n.º 11, do CIRS)		15%		
1007	Encargos com viaturas ligeiras de passageiros ou mistas híbridas "plug-in", cujo custo de aquisição seja ≥ a 20.000 euros (art.º 73.º, n.º 10, do CIRS)		10%		
1008	Importâncias pagas ou devidas a qualquer título, a não residentes (art.º 73.º, n.º 6, do CIRS)		35%		
1009	Encargos dedutíveis relativos a despesas com ajudas de custo e compensação pela deslocação em viatura própria do trabalhador (art.º 73.º, n.º 7, do CIRS)		5%		
1010	Soma (1001 + ... + 1009)	21,53		10,77	

11 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES					
A IDENTIFICAÇÃO DAS ENTIDADES QUE PAGARAM SUBSÍDIOS					
NIF das entidades	Subsídios destinados à exploração	Subsídios não destinados à exploração	NIF das entidades	Subsídios destinados à exploração	Subsídios não destinados à exploração
	7.193,81				

B TOTAL DAS VENDAS / PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS E OUTROS RENDIMENTOS						
	Do ano N		Do ano N-1		Do ano N-2	
Vendas	1101	164.340,63	1102	142.686,70	1103	11.606,16
Subsídios	1104	7.193,81	1105	7.193,81	1106	0,00
Prestações de serviços e outros rendimentos	1107	0,00	1108	0,00	1109	0,00
Soma	1110	171.534,44	1111	149.880,51	1112	11.606,16

C RENDIMENTOS IMPUTÁVEIS À ATIVIDADE GERADORA DE RENDIMENTOS DA CATEGORIA B - Art.º 3.º, n.º 2, alíneas a) e b), do CIRS					
Dos rendimentos declarados no campo 1107 indique os valores correspondentes a:					
Rendimentos prediais	1113		Rendimentos de capitais	1114	
Rendimentos de mais-valias	1115				



12 CESSAÇÃO DA ATIVIDADE / NÃO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE						
Cessou a atividade?	Sim <input type="checkbox"/> 01	Não <input checked="" type="checkbox"/> 02	Em caso afirmativo indique a data:	Ano <input type="text"/> 03	Mês <input type="text"/>	Dia <input type="text"/>
No ano a que respeita a declaração ocorreu a transmissão da totalidade do património afeto ao exercício de atividade empresarial e profissional para a realização de capital social nos termos do art.º 38.º do CIRS?			Sim <input type="checkbox"/> 04	Não <input checked="" type="checkbox"/> 05		
Se preencheu o campo 04, identifique a sociedade beneficiária		NIF Português	Pais	Número fiscal (UE ou EEE)		
No ano a que respeita a declaração não exerceu atividade nem obteve rendimentos da categoria B		<input type="checkbox"/> 06				

13 IDENTIFICAÇÃO DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS	
NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL	
<input type="text"/> 1301	

 SEGURANÇA SOCIAL MODELO 3 ANEXO SS	1 RENDIMENTOS DA CATEGORIA B		2 ANO DOS RENDIMENTOS	
	Regime Simplificado <input type="checkbox"/> 01	Regime de Contabilidade Organizada <input checked="" type="checkbox"/> 02	Imputação de Rendimentos do Regime de Transparência Fiscal <input type="checkbox"/> 03	04 2016
3 TITULAR DO RENDIMENTO				
Nome 05 _____				
N.º Identificação Fiscal 06 _____ N.º de Identificação de Segurança Social 07 _____				
No ano a que respeita a declaração não exerceu atividade nem obteve rendimentos da Categoria B 08 <input type="checkbox"/>				
4 RENDIMENTOS DA CATEGORIA B				VALOR
Vendas de mercadorias e de produtos				401
				164.340,63
Subsídios à exploração				402
				7.193,81
Mais-valias respeitantes a bens afetos à atividade de prestação de serviços				403
Mais-valias respeitantes a bens afetos à atividade de produção e venda de bens				404
Prestação de serviços efetuados a pessoas singulares sem atividade empresarial				405
Prestação de serviços efetuados a pessoas coletivas ou a pessoas singulares com atividade empresarial				406
Rendimentos respeitantes à microprodução de energia elétrica				407
Soma				171.534,44
5 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES				VALOR
Lucro tributável dos titulares de rendimentos da categoria B abrangidos pelo regime de contabilidade organizada, previsto no CIRS, para efeitos de apuramento do Rendimento Relevante				501
				8.887,39
Matéria coletável imputada ao sócio por sociedade(s) de profissionais sujeita(s) ao regime de transparência fiscal, definida na alínea a) do n.º 4 do artigo 6.º do CIRC				502
Soma				8.887,39
6 IDENTIFICAÇÃO DOS ADQUIRENTES E RESPECTIVOS VALORES DAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS COM ATIVIDADE EMPRESARIAL RELEVANTE PARA O APURAMENTO DAS ENTIDADES CONTRATANTES				
Da totalidade dos rendimentos auferidos, 80% ou mais resultam de serviços prestados a uma única entidade? Sim 1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input checked="" type="checkbox"/>				
Se assinalou o campo 1 identifique o(s) adquirente(s) e o(s) respetivo(s) valor(es) do(s) serviço(s)				
N.º de linhas declaradas: _____				
Valor Total: _____				

Anexo IV – Modelo 22

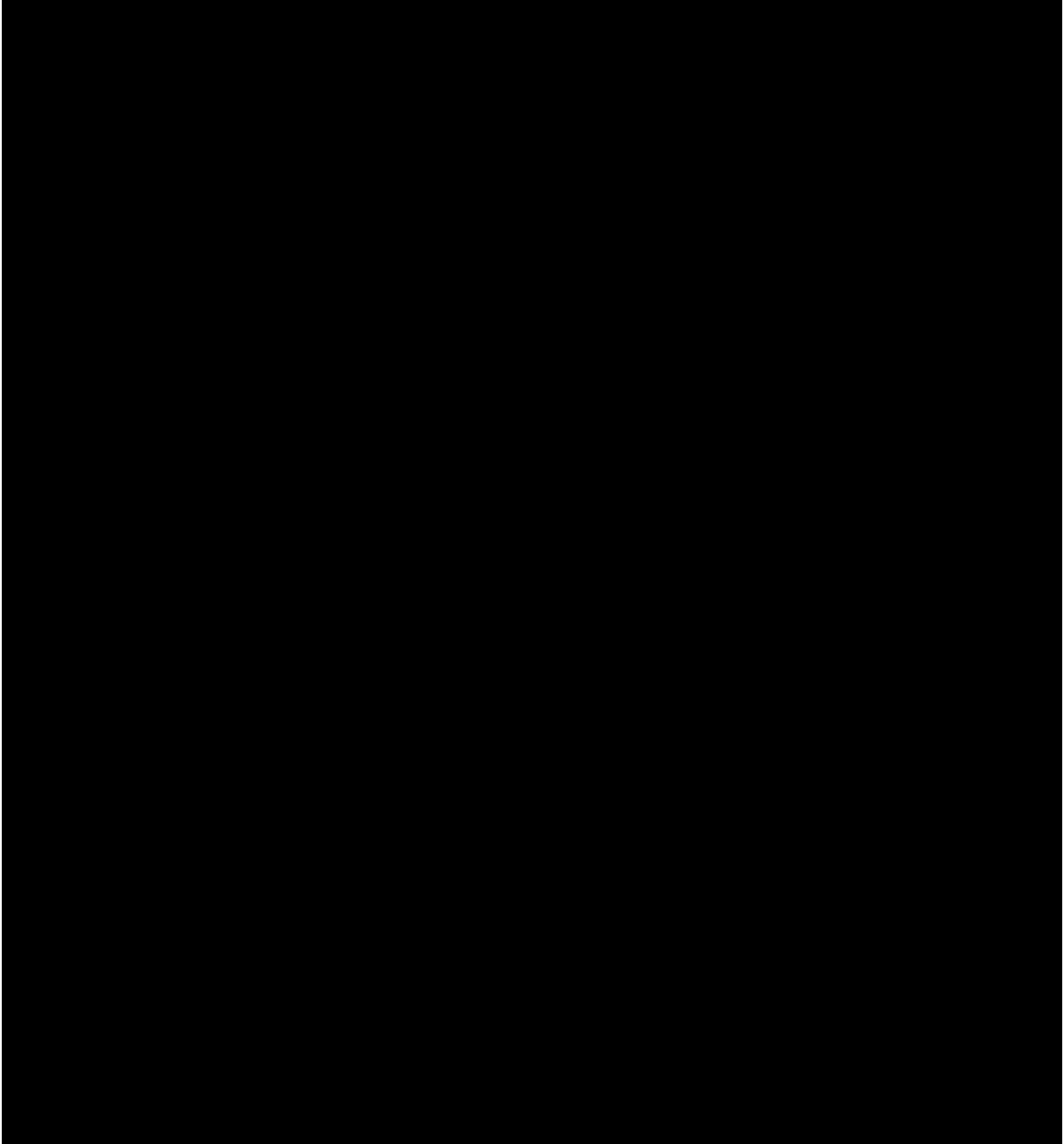
MODELO EM VIGOR A PARTIR DE JANEIRO DE 2017

 MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA		Comprovativo de Entrega da Declaração Modelo 22 Via Internet	
DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS  IRC MODELO 22		Elementos para validação do Comprovativo N.º de Contribuinte: Cód. Validação: <small>Para validar este comprovativo aceda ao site www.pt.taldaeafinancas.gov.pt, opção "Serviços>Outros Serviços>Validação de Documento" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.</small>	
Ano 2017		Identificação da Declaração 2321-C0427-10	
Data de Receção 2017-05-31			
01 PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO		EXERCÍCIO	
De 2016-01-01 a 2016-12-31		2016	
02 ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL			
Serviço de Finanças PONTE DE LIMA		1 Código 2321	
03 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO			
1 Designação		2 N.º de Identificação Fiscal (NIF)	
TIPO DE SUJEITO PASSIVO			
Residente que exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola		Residente que não exerce, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola	
Não residente com estabelecimento estável		Não residente sem estabelecimento estável	
<input checked="" type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 2	
<input type="checkbox"/> 3		<input type="checkbox"/> 4	
3-A QUALIFICAÇÃO COMO PEQUENA OU MÉDIA EMPRESA (PME)			
Se assinalou os campos 1 ou 3 do quadro 03 - 3, indique se se qualifica como PME nos termos previstos no anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro			
Sim		<input checked="" type="checkbox"/> 1	
Não		<input type="checkbox"/> 2	
3-B ORGANISMOS DE INVESTIMENTO COLETIVO			
Indique se se trata de um Organismo de Investimento Coletivo tributado nos termos do artigo 22.º do EBF			
Sim		<input type="checkbox"/> 1	
3-C IMPUTAÇÃO DE RENDIMENTOS (Art.º 5.º, n.º 9)			
É considerado um estabelecimento estável para efeitos da imputação prevista no n.º 9 do artigo 5.º?			
Sim		<input type="checkbox"/> 1	
4 REGIMES DE TRIBUTAÇÃO DOS RENDIMENTOS			
Geral		Isenção definitiva	
<input checked="" type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 3	
Isenção temporária		Redução de taxa	
<input type="checkbox"/> 4		<input type="checkbox"/> 5	
Simplificado		Transparência fiscal	
<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 7	
Artigo 38.º-A do EBF		<input type="checkbox"/> 12	
Grupos de sociedades		NIF da sociedade dominante / Responsável (art.º 69.º-A, n.ºs 3 e 4)	
<input type="checkbox"/> 8		<input type="checkbox"/> 9	
Pretende exercer a opção pelas taxas do art.º 87.º, n.º 1? (art.º 91.º, n.º 2 da Lei n.º 3 - B/2010, de 28 de abril)		Ocorreu alguma das situações referidas no ex-art.º 87.º, n.º 7?	
Sim		<input type="checkbox"/> 10	
Sim		<input type="checkbox"/> 11	
4-A TRANSFERÊNCIA DE RESIDÊNCIA/CESSAÇÃO DA ATIVIDADE DE ESTABELECIMENTO ESTÁVEL/AFETAÇÃO DE ELEMENTOS PATRIMONIAIS (art.ºs 83.º, 84.º e 84.º-A, n.º 11)			
Se no período de tributação ocorreu transferência de residência, afetação de elementos patrimoniais a estabelecimento estável situado fora do território português, cessação da atividade ou transferência de elementos patrimoniais de estabelecimento estável situado em território português, indique o local de destino			
<input type="checkbox"/> 1 Países da UE/EEE		<input type="checkbox"/> 2 Outros	
04 CARACTERÍSTICAS DA DECLARAÇÃO			
1 TIPO DE DECLARAÇÃO			
<input checked="" type="checkbox"/> 1 1.ª Declaração do período		<input type="checkbox"/> 2 Declaração de substituição (art.º 122.º, n.ºs 1 e 2)	
<input type="checkbox"/> 4 Declaração de substituição (art.º 120.º, n.ºs 8 e 9)		<input type="checkbox"/> 5 Declaração de substituição (art.º 64.º, n.º 4) fora do prazo legal	
<input type="checkbox"/> 3 Declaração de substituição (art.º 64.º, n.º 4)		<input type="checkbox"/> 6 Declaração de substituição (art.º 122.º, n.º 3)	
Data: _____			
2 DECLARAÇÕES ESPECIAIS		3 ANEXOS	
Declaração do grupo		<input type="checkbox"/> 1 Anexo A (Derrama Municipal)	
Declaração do período de liquidação		<input type="checkbox"/> 2 Anexo B (artigo regime simplificado em vigor até 2010)	
Declaração do período de cessação		<input type="checkbox"/> 3 Anexo C (Regiões Autónomas)	
Declaração com período especial de tributação		<input checked="" type="checkbox"/> 4 Anexo D (benefícios fiscais)	
Antes da alteração		<input type="checkbox"/> 5 Anexo E (regime simplificado)	
Após a alteração		<input type="checkbox"/> 6 Anexo F (OIC)	
Data da cessação		Declaração do período do início de tributação	
Ano Mês Dia		Data da transmissão/aquisição (entidades não residentes sem estabelecimento estável)	
<input type="checkbox"/> 6		<input type="checkbox"/> 7	
<input type="checkbox"/> 8		<input type="checkbox"/> 9	
05 IDENTIFICAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL E DO CONTABILISTA CERTIFICADO			
NIF do representante legal		Data da receção	
<input type="checkbox"/> 1		<input type="checkbox"/> 3 2017-05-31	
NIF do contabilista certificado		<input type="checkbox"/> 2	

07		APURAMENTO DO LUCRO TRIBUTÁVEL	
	RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	701	44.992,44
	Variações patrimoniais positivas não refletidas no resultado líquido do período (art.º 21.º) e quota-parte do subsídio respeitante a ativos não correntes, não depreciáveis/não amortizáveis (art.º 22.º n.º 1, al. b) e al. d))	702	0,00
	Variações patrimoniais positivas (regime transitório previsto no art.º 5.º, n.ºs 1, 5 e 6 do DL n.º 158/2008, de 13/7)	703	0,00
	Variações patrimoniais negativas não refletidas no resultado líquido do período (art.º 24.º)	704	0,00
	Variações patrimoniais negativas (regime transitório previsto no art.º 5.º, n.ºs 1, 5 e 6 do DL n.º 159/2008, de 13/7)	705	0,00
	Alteração do regime fiscal dos contratos de construção (correções positivas)	706	0,00
	Alteração do regime fiscal dos contratos de construção (correções negativas)	707	0,00
	SOMA (campos 701 + 702 + 703 - 704 - 705 + 706 - 707)	708	44.992,44
	Matéria coletável / lucro tributável imputado por sociedades transparentes, ACE ou AEIE (art.º 6.º)	709	0,00
	Correções relativas a períodos de tributação anteriores (art.º 18.º, n.º 2)	710	116,91
	Vendas e prestações de serviços com pagamento diferido: diferença entre a quantia nominal da contraprestação e o justo valor (art.º 18.º, n.º 5)	711	0,00
	Gastos referentes a inventários e a fornecimentos e serviços externos com pagamento diferido: gastos de juros (art.º 18.º, n.º 5)	712	0,00
	Anulação dos efeitos do método da equivalência patrimonial e do método de consolidação proporcional no caso de empreendimentos conjuntos que sejam sujeitos passivos de IRC (art.º 18.º, n.º 8)	713	0,00
	Ajustamentos não dedutíveis decorrentes da aplicação do justo valor (art.º 18.º, n.º 9)	714	0,00
	Pagamentos com base em ações (art.º 18.º, n.º 11)	715	0,00
	Gastos de benefícios de cessação de emprego, benefícios de reforma e outros benefícios pós emprego ou a longo prazo dos empregados (art.º 18.º, n.º 12)	716	0,00
	Gastos suportados com a transmissão onerosa de partes de capital (ex-art.º 23.º, n.ºs 3, 4 e 1.ª parte do n.º 5)	721	0,00
	Provisões não dedutíveis ou para além dos limites legais (art.ºs 19.º, n.º 4 e 39.º) e perdas por imparidade fiscalmente não dedutíveis de ativos financeiros	724	10.569,38
	IRC, incluindo as tributações autónomas, e outros impostos que direta ou indiretamente incidam sobre os lucros [art.º 23.º -A, n.º 1, al. a)]	725	0,00
	Impostos diferidos [art.º 23.º-A, n.º 1, al. a)]	716	0,00
	Despesas não documentadas [art.º 23.º-A, n.º 1, al. b)]	731	505,37
	Encargos não devidamente documentados [art.º 23.º-A, n.º 1, al. c)]	726	0,00
	Encargos evidenciados em documentos emitidos por sujeitos passivos com NIF inexistente ou inválido ou por sujeitos passivos cessados oficiosamente [art.º 23.º-A, n.º 1, al. c)]	783	0,00
	Despesas ilícitas [art.º 23.º-A, n.º 1, al. d)]	728	350,41
	Multas, coimas e demais encargos, incluindo juros compensatórios e moratórios, pela prática de infrações [art.º 23.º-A, n.º 1, al. e)]	727	0,00
	Impostos, taxas e outros tributos que incidam sobre terceiros que o sujeito passivo não esteja legalmente obrigado a suportar [art.º 23.º-A, n.º 1, al. f)]	729	0,00
	Indemnizações por eventos seguráveis [art.º 23.º-A, n.º 1, al. g)]	730	0,00
	Ajudas de custo e encargos com compensação pela deslocação em viatura própria do trabalhador [art.º 23.º-A, n.º 1, al. h)]	732	0,00
	Encargos com o aluguer de viaturas sem condutor [art.º 23.º-A, n.º 1, al. i)]	733	0,00
	Encargos com combustíveis [art.º 23.º-A, n.º 1, al. j)]	784	0,00
	Encargos relativos a barcos de recreio e aeronaves de passageiros [art.º 23.º-A, n.º 1, al. k)]	734	0,00
	Juros e outras formas de remuneração de suprimentos e empréstimos feitos pelos sócios à sociedade [art.º 23.º-A, n.º 1, al. m)]	735	0,00
	Gastos não dedutíveis relativos à participação nos lucros por membros dos órgãos sociais [art.º 23.º-A, n.º 1, al. o)]	780	0,00
	Contribuição sobre o setor bancário [art.º 23.º-A, n.º 1, al. p)]	785	0,00
	Contribuição extraordinária sobre o setor energético [art.º 23.º-A, n.º 1, al. q)]	746	0,00
	Importâncias pagas ou devidas a entidades não residentes sujeitas a um regime fiscal privilegiado [art.º 23.º-A, n.º 1, al. r) e n.º 7]	737	0,00
	50% de outras perdas relativas a partes de capital ou outras componentes de capital próprio (ex-art.º 45.º, n.º 3, parte final)	789	0,00
	Outras perdas relativas a instrumentos de capital próprio e gastos suportados com a transmissão onerosa de instrumentos de capital próprio de entidades não residentes sujeitas a um regime fiscal privilegiado (art.º 23.º-A, n.ºs 2 e 3)	718	0,00
	Perdas por imparidade em inventários para além dos limites legais (art.º 28.º) e em créditos não fiscalmente dedutíveis ou para além dos limites legais (art.ºs 28.º-A a 28.º-C)	719	0,00
	Perdas por imparidade de ativos não correntes (art.º 31.º-B) e depreciações e amortizações (art.º 34.º, n.º 1), não aceites como gastos	720	0,00
	40% do aumento das depreciações dos ativos fixos tangíveis em resultado de reavaliação fiscal (art.º 15.º, n.º 2 do DR 25/2009, de 14/9)	722	0,00
	Créditos incobráveis não aceites como gastos (art.º 41.º)	723	0,00
	Realizações de utilidade social não dedutíveis (art.º 43.º)	736	208,33
	Menos-valias contabilísticas	738	0,00
	Mais-valia fiscal resultante de mudanças no modelo de valorização [art.º 46.º, n.º 5, al. b)]	739	0,00
	Diferença positiva entre as mais-valias e as menos-valias fiscais sem intenção de reinvestimento (art.º 46.º)	740	0,00
	50% da diferença positiva entre as mais-valias e as menos-valias fiscais com intenção expressa de reinvestimento (art.º 46.º, n.º 1)	741	0,00
	Acréscimos por não reinvestimento ou pela não manutenção dos ativos na titularidade do adquirente (art.º 48.º, n.º 6)		

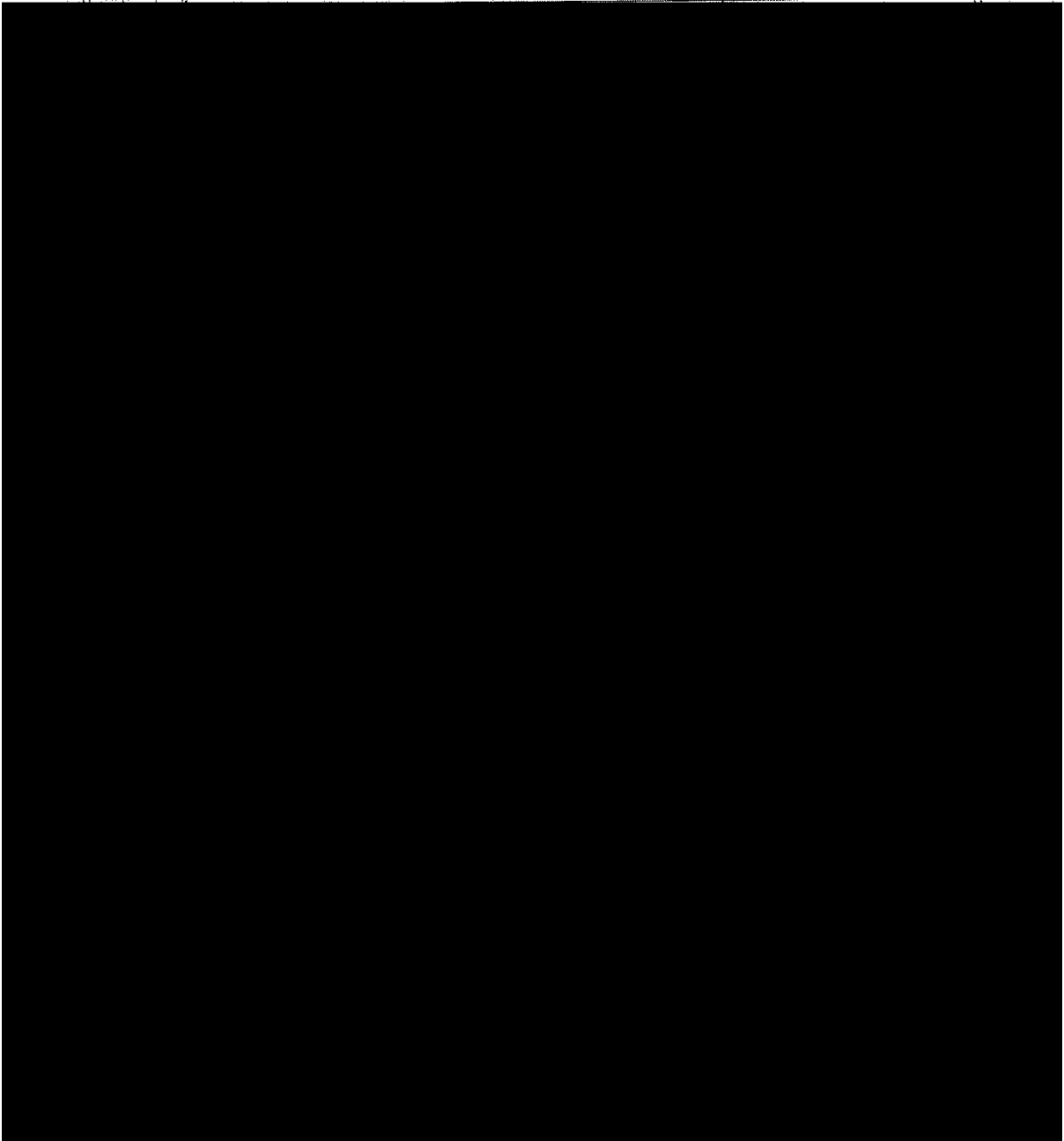
07		APURAMENTO DO LUCRO TRIBUTÁVEL (cont.)		
A ACRESCER (cont.)	Mais-valias fiscais - regime transitório [art.º 7, n.º 7, al. b) da Lei n.º 30-G/2000, de 29/12 e art.º 32.º, n.º 8 da Lei n.º 109-B/2001, de 27/12]	742	0,00	
	Correções relativas a instrumentos financeiros derivados (art.º 49.º)	743	0,00	
	Prejuízos de estabelecimentos estáveis situados fora do território português (art.º 54.º -A)	767	0,00	
	Correções relativas a preços de transferência (art.º 63.º, n.º 8)	744	0,00	
	Diferença positiva entre o valor patrimonial tributário definitivo do imóvel e o valor constante do contrato [art.º 64.º, n.º 3 al. a)]	745	0,00	
	Imputação de rendimentos de entidades não residentes sujeitas a um regime fiscal privilegiado (art.º 66.º)	747	0,00	
	Limitação à dedutibilidade de gastos de financiamento líquidos (art.º 67.º)	748	0,00	
	Correções nos casos de crédito de imposto por dupla tributação jurídica internacional (art.º 68.º, n.º 1)	749	0,00	
	Correções nos casos de crédito de imposto por dupla tributação económica internacional (art.º 68.º, n.º 3)	788	0,00	
	Correções resultantes da opção pelo regime especial aplicável às fusões, cisões, entradas de ativos e permutas de partes sociais (art.ºs 74.º, 76.º e 77.º)	760	0,00	
	Transferência de residência, atribuição de elementos patrimoniais a estabelecimento estável situado fora do território português, cessação da atividade ou transferência de elementos patrimoniais de estabelecimento estável situado em território português; saldo positivo referente aos elementos patrimoniais transferidos para outro Estado membro da UE ou do EEE ou a estabelecimento estável aí situado (art.ºs 83.º, 84.º e 84.º-A, n.º 1)	789	0,00	
	Transferência de residência, atribuição de elementos patrimoniais a estabelecimento estável situado fora do território português, cessação da atividade ou transferência de elementos patrimoniais de estabelecimento estável situado em território português; saldo positivo referente aos elementos patrimoniais transferidos para países fora da UE ou do EEE ou a estabelecimento estável aí situado (art.ºs 83.º, 84.º e 84.º-A, n.º 1)	790	0,00	
	Donativos não previstos ou além dos limites legais (art.ºs 62.º, 62.º-A e 62.º-B do EBF)	751	550,00	
	Encargos financeiros não dedutíveis (ex-art.º 32.º, n.º 2 do EBF)	779	0,00	
		752	0,00	
	SOMA (campos 708 a 752)	753	57.292,84	
	A DEDUZIR	Despesas ou encargos de projeção económica plurianual contabilizados como gasto na vigência do POC e ainda não aceites fiscalmente [art.º 22.º al. f) do DR 25/2009, de 14/9]	754	0,00
		Prejuízo fiscal imputado por ACE ou AEIE (art.º 6.º)	755	0,00
		Correções relativas a períodos de tributação anteriores (art.º 18.º, n.º 2)	756	0,00
		Vendas e prestações de serviços com pagamento diferido: rédito de juros (art.º 18.º, n.º 5)	757	0,00
Gastos referentes a inventários e a fornecimentos e serviços externos com pagamento diferido; diferença entre a quantia nominal da contraprestação e o justo valor (art.º 18.º, n.º 5)		791	0,00	
Anulação dos efeitos do método da equivalência patrimonial e do método de consolidação proporcional no caso de empenhamentos conjuntos que sejam sujeitos passivos de IRC (art.º 18.º, n.º 6)		758	0,00	
Ajustamentos não tributáveis decorrentes da aplicação do justo valor (art.º 18.º, n.º 9)		759	0,00	
Pagamentos com base em ações (art.º 18.º, n.º 11)		760	0,00	
Pagamento ou colocação à disposição dos beneficiários de benefícios de cessação de emprego, benefícios de reforma e outros benefícios pós-emprego ou a longo prazo dos empregados (art.º 18.º, n.º 12)		761	0,00	
Reversão de perdas por imparidade tributadas (art.ºs 28.º, n.º 3 e 28.º-A, n.º 3)		762	0,00	
Depreciações e amortizações tributadas em períodos de tributação anteriores (art.º 20.º do DR 25/2009, de 14/9)		763	0,00	
Perdas por imparidade tributadas em períodos de tributação anteriores (art.ºs 28.º, 28.º -A, n.º 1 e 31.º -B, n.º 7)		764	0,00	
Reversão de provisões tributadas (art.ºs 19.º, n.º 4 e 39.º, n.º 4)		764	0,00	
Restituição de impostos não dedutíveis e excesso da estimativa para impostos		765	0,00	
Impostos diferidos [art.º 23.º -A, n.º 1, al. a)]		766	0,00	
Gasto fiscal relativo a ativos intangíveis, propriedades de investimento e ativos biológicos não consumíveis (art.º 45.º -A)		792	0,00	
Mais-valias contabilísticas		767	0,00	
50% da menos-valia fiscal resultante de mudanças no modelo de valoração [art.º 46.º, n.º 5, al. b) e ex-art.º 45.º, n.º 3, parte final] e 50% da diferença negativa entre as mais e as menos-valias fiscais de partes de capital ou outros componentes do capital próprio (ex-art.º 46.º, n.º 3, 1.ª parte)		768	0,00	
Diferença negativa entre as mais-valias e as menos-valias fiscais (art.º 46.º)		769	208,33	
Correções relativas a instrumentos financeiros derivados (art.º 49.º)		770	0,00	
50% dos rendimentos de patentes e outros direitos de propriedade industrial (art.º 50.º -A)		793	0,00	
Eliminação da dupla tributação económica de lucros e reservas distribuídos (art.ºs 51.º e 51.º -D)		771	0,00	
Lucros de estabelecimentos estáveis situados fora do território português (art.º 54.º -A)		794	0,00	
Correção pelo adquirente do imóvel quando adota o valor patrimonial tributário definitivo para a determinação do resultado tributável na respetiva transmissão [art.º 64.º, n.º 3, al. b)]		772	0,00	
Reporte dos gastos de financiamento líquidos de períodos de tributação anteriores (art.º 67.º)		795	0,00	
Correções resultantes da opção pelo regime especial aplicável às fusões, cisões, entradas de ativos e permutas das partes sociais (art.ºs 74.º, 76.º e 77.º)		773	0,00	
Transferência de residência, atribuição de elementos patrimoniais a estabelecimento estável situado fora do território português, cessação da atividade ou transferência de elementos patrimoniais de estabelecimento estável situado em território português; saldo negativo referente aos elementos patrimoniais transferidos para fora do território português ou a estabelecimento estável aí situado (art.ºs 83.º, 84.º e 84.º-A, n.º 1)		796	0,00	
Benefícios fiscais		774	0,00	
	775	0,00		
SOMA (campos 754 a 775)	776	208,33		
PREJUÍZO PARA EFEITOS FISCAIS (Se 776 > 753)	777	0,00		
LUCRO TRIBUTÁVEL (Se 753 ≥ 776) (a transportar para o quadro 09)	778	57.084,51		



08	REGIMES DE TAXA	
08.1	REGIMES DE REDUÇÃO DE TAXA	ASSINALAR COM X TAXAS DE TRIBUTAÇÃO
	Estabelecimentos de ensino particular (ex-art.º 56.º do EBF)	242 20%
	Benefícios relativos à interioridade (ex-art.º 43.º do EBF)	245 10% / 15%
	Antigo Estatuto Fiscal Cooperativo (art.º 7.º, n.º 3 da Lei n.º 85/98, de 16/12)	248 20%
	Entidades licenciadas na Zona Franca da Madeira (ex-art.º 35.º do EBF)	260 3 %
	Entidades licenciadas na Zona Franca da Madeira (art.º 36.º e 36.º-A do EBF)	265 5 %
		247
08.2	REGIME GERAL	ASSINALAR COM X TAXAS DE TRIBUTAÇÃO
		246 12,5% / 16,5%



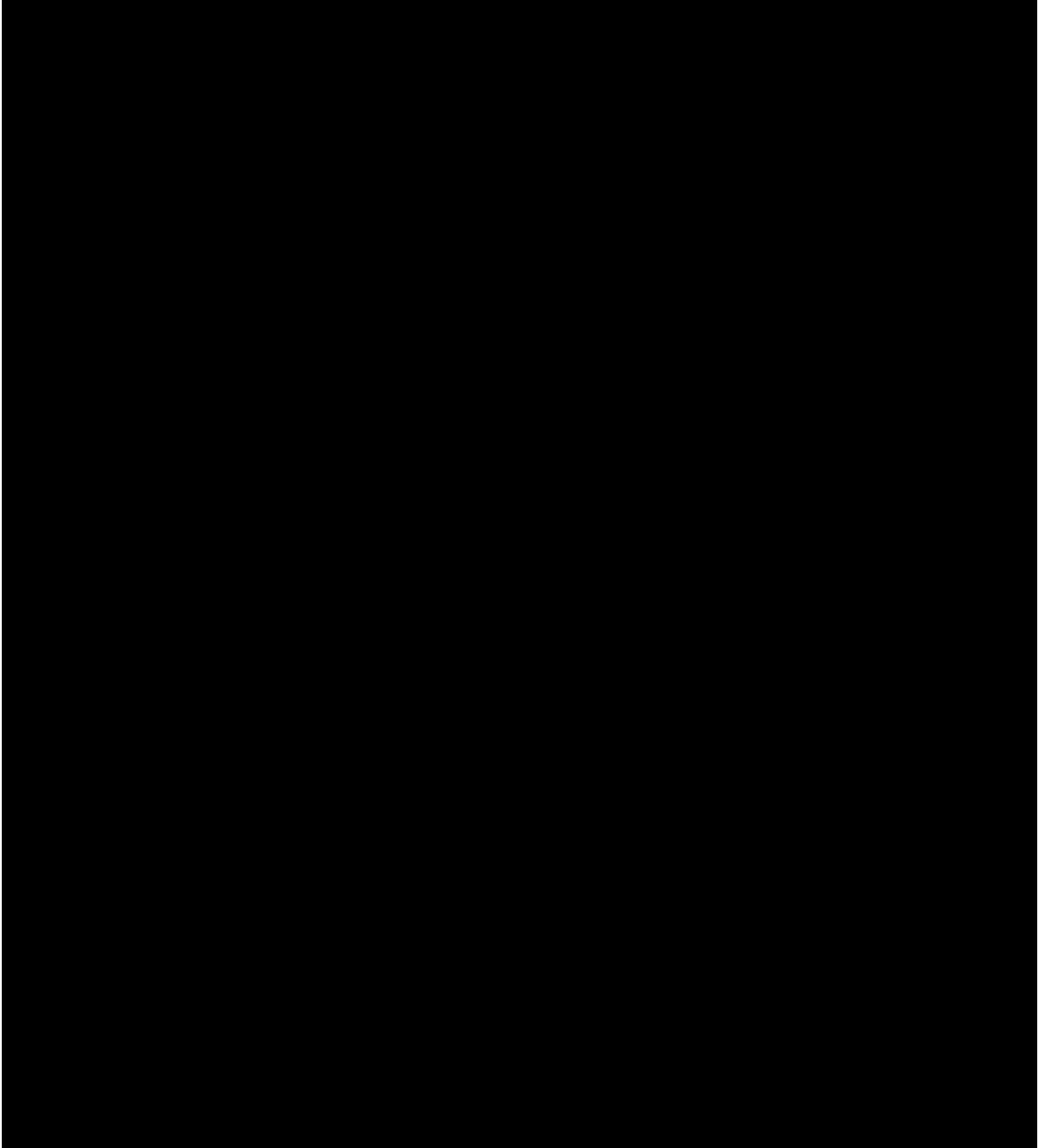
10 CÁLCULO DO IMPOSTO			
Imposto à taxa normal (art.º 87.º, n.º 2, 1.ºs € 15.000,00 de matéria coletável das PME) (c. 311 do q.09 da m22 ou c. 42 do anexo E) x 17%	347-A	2.550,00	
Imposto à taxa normal (art.º 87.º, n.º 1) (c. 311 do q.09 da m22 ou c. 42 do anexo E) x 21%	347-B	8.837,75	
Imposto a outras taxas (348 : 0,0 %)	349	0,00	
Imposto imputável à Região Autónoma dos Açores	350	0,00	
Imposto imputável à Região Autónoma da Madeira	370	0,00	
COLETA (347-A + 347-B + 349 + 350 + 370)	351		11.387,75
Derrama estadual (art.º 87.º-A)	373	0,00	
COLETA TOTAL (351 + 373)	378		11.387,75
Dupla tributação jurídica internacional (DTJI - art.º 91.º)	353	0,00	
Dupla tributação económica internacional (art.º 81.º-A)	375	0,00	
Benefícios fiscais	355	2.846,90	
Pagamento especial por conta (art.º 93.º)	356	0,00	
TOTAL DAS DEDUÇÕES (353 + 375 + 355 + 356) ≤ 378	357		2.846,90
TOTAL DO IRC LIQUIDADADO (378 - 357) ≥ 0	358		8.540,85
Resultado da liquidação (art.º 92.º)	371		0,00
Retenções na fonte	359	0,00	
Pagamentos por conta (art.º 105.º) e Pagamento por conta autónomo (Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, art.º 198.º, n.º 2)	360	15.000,00	
Pagamentos adicionais por conta (art.º 105.º-A)	374	0,00	
IRC A PAGAR (358 + 371 - 359 - 360 - 374) > 0	361		0,00
IRC A RECUPERAR (358 + 371 - 359 - 360 - 374) < 0	362		6.459,15
IRC de períodos anteriores	363	0,00	
Reposição de benefícios fiscais	372	0,00	
Derrama municipal	364	0,00	
Dupla tributação jurídica internacional (art.º 91.º) - Países com CDT e quando DTJI > 378	379	0,00	
Tributações autónomas	365	2.028,53	
Juros compensatórios	366	0,00	
Juros de mora	369	0,00	
TOTAL A PAGAR [361 ou (- 362) + 363 + 372 + 364 - 379 + 365 + 366 + 369] > 0	367		0,00
TOTAL A RECUPERAR [(- 362) + 363 + 372 + 364 - 379 + 365 + 366 + 369] < 0	368		4.430,62
10-A JUROS COMPENSATÓRIOS			
Discriminação do valor indicado no campo 366 do quadro 10: Juros compensatórios declarados por atraso na entrega da declaração (366-A) 0,00 Juros compensatórios declarados por outros motivos (366-B) 0,00	366-A	0,00	366-B
10-B TRANSFERÊNCIA DE RESIDÊNCIA/CESSAÇÃO DA ATIVIDADE DE ESTABELECIMENTO ESTÁVEL/AFETAÇÃO DE ELEMENTOS PATRIMONIAIS (art.ºs 83.º, 84.º e 84.º-A, n.º 11)			
Modalidade de pagamento do imposto correspondente (art.º 83.º, n.º 2)	1 <input type="checkbox"/> imediato [al. a)] 2 <input type="checkbox"/> diferido [al. b)] 3 <input type="checkbox"/> fracionado [al. c)]		
Valor do pagamento diferido ou fracionado	377-A	0,00	377-B
TOTAL A PAGAR (367 - 377) > 0	430		0,00
TOTAL A RECUPERAR [367 ou (- 368) - 377] < 0	431		0,00
11 OUTRAS INFORMAÇÕES			
Total de rendimentos do período (410) 1.315.760,09 Volume de negócios do período (411) 1.292.114,93	410	1.315.760,09	411
Diferença positiva entre o valor considerado para efeitos de liquidação do IMT e o valor constante do contrato, nos casos em que houve recurso ao procedimento previsto no art.º 139.º	416		0,00
Data em que ocorreu a transmissão das partes sociais (art.º 51.º, n.º 9 e art.º 88.º, n.º 11)	418		
Trafando-se de microentidade, indique se, em alternativa às normas contabilísticas para microentidades (NC-ME), opta pela aplicação das normas contabilísticas e de relato financeiro para as pequenas entidades (NCRF-PE) ou das normas contabilísticas e de relato financeiro (NCRF) (art.º 8.º-D do DL n.º 158/2008, de 13 de julho)	423	Sim	X
Ocorreu no período de tributação uma operação de fusão com eficácia retroativa (n.º 11 do art.º 8.º) da qual é sociedade beneficiária?	429	Sim	
11-A ATIVOS POR IMPOSTOS DIFERIDOS (AID) - Lei n.º 61/2014, de 26 de agosto			
Discriminação dos AID inscritos nas demonstrações financeiras a que respeita a Mod.22:	Informação adicional:		
AID de perdas por imparidade em créditos (460) 0,00	460	0,00	Capital próprio (463) 0,00
AID de benefícios pós-emprego ou a longo prazo de empregados (461) 0,00	461	0,00	Crédito Tributário (464) 0,00
Outros AID (462) 0,00	462	0,00	Data da entrada em liquidação (465)

12		RETENÇÕES NA FONTE	
N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIF)	1	RETENÇÃO NA FONTE	2
13		TRIBUTAÇÕES AUTÓNOMAS	
Despesas de representação (art.º 88.º, n.º 7)	414	8.071,55	
Encargos dedutíveis com ajudas de custo e de compensação pela deslocação em viatura própria do trabalhador (art.º 88.º, n.º 9)	415	7.764,48	
Lucros distribuídos por entidades sujeitas a IRC a sujeitos passivos que beneficiem de isenção total ou parcial (art.º 88.º, n.º 11)	417	0,00	
Encargos com viaturas (antiga redação do art.º 88.º, n.º 3) (regime em vigor até 31/12/2013)	420	0,00	
Encargos com viaturas (ex-art.º 88.º, n.º 4) (regime em vigor até 31/12/2013)	421	0,00	
Indemnizações por cessação de funções de gestor, administrador ou gerente [art.º 88.º, n.º 13, al. a)]	422	0,00	
Gastos ou encargos relativos a bónus e outras remunerações variáveis pagas a gestores, administradores ou gerentes [art.º 88.º, n.º 13, al. b)]	424	0,00	



 MINISTÉRIO DAS FINANÇAS AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS	<h2 style="margin: 0;">BENEFÍCIOS FISCAIS</h2>	 IRC MODELO 22 ANEXO D								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">01</td> <td style="width: 55%;">N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIF)</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">02</td> <td style="width: 35%;">PERÍODO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2016</td> </tr> </table>	01	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIF)	02	PERÍODO	1	1	1	2016	
01	N.º DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL (NIF)	02	PERÍODO							
1	1	1	2016							
03	RENDIMENTOS ISENTOS									
031	ISENÇÃO DEFINITIVA		RENDIMENTOS LÍQUIDOS							
	Pessoas coletivas de utilidade pública de solidariedade social (art.º 10.º do CIRC)		301 0,00							
	Atividades culturais, recreativas e desportivas (art.º 11.º do CIRC e art.º 54.º, n.º 1 do EBF)		302 0,00							
	Cooperativas (art.º 66.º-A do EBF)		303 0,00							
	Empreiteiros ou arrematantes, relativamente aos lucros derivados de obras e trabalhos das infraestruturas comuns NATO (art.º 14.º, n.º 2 do CIRC)		313 0,00							
	Fundos de pensões e equiparáveis (art.º 18.º, n.º 1 do EBF) e outros fundos isentos definitivamente		314 0,00							
	Outras isenções definitivas		304 0,00							
031-A	Campo 314 - Fundos de pensões e equiparáveis (art.º 18.º, n.º 1 do EBF) e outros fundos isentos definitivamente									
	Código do benefício	Montante								
031-B	Campo 304 - Outras isenções definitivas									
	Código do benefício	Montante								
032	ISENÇÃO TEMPORÁRIA		RENDIMENTOS LÍQUIDOS							
	Zona Franca da Madeira e da Ilha de Santa Maria (art.º 33.º, n.º 1 do EBF)		305 0,00							
	Comissões vitivinícolas regionais (art.º 62.º do EBF)		306 0,00							
	Entidades gestoras de sistemas integrados de gestão de fluxos específicos de resíduos (art.º 53.º do EBF)		307 0,00							
	Associações públicas, confederações, associações sindicais e patronais e associações de pais (art.º 55.º do EBF)		308 0,00							
	Sociedades ou associações científicas internacionais (ex-art.º 57.º do EBF)		309 0,00							
	Baldios e comunidades locais (art.º 59.º do EBF)		310 0,00							
	Medidas de apoio ao transporte rodoviário de passageiros e mercadorias (mais-valias isentas (art.º 70.º do EBF))		311 0,00							
	Fundos de poupança em ações (art.º 26.º do EBF) e outros fundos isentos temporariamente		315 0,00							
	Outras isenções temporárias		312 0,00							
032-A	Campo 315 - Fundos de poupança em ações (art.º 26.º do EBF) e outros fundos isentos temporariamente									
	Código do benefício	Montante								
032-B	Campo 312 - Outras isenções temporárias									
	Código do benefício	Montante								
04	DEDUÇÕES AO RENDIMENTO (a deduzir no campo 774 do quadro 07 da declaração)									
	NORMATIVO LEGAL	DEDUÇÃO EFETUADA								
	Majoração à criação de emprego (art.º 19.º do EBF)	401	0,00							
	Fundos de investimento (art.º 22.º, n.º 14, al. b) do EBF)	402	0,00							
	Eliminação da dupla tributação económica dos lucros distribuídos por sociedades residentes nos PALOP e Timor-Leste (ex-art.º 42.º do EBF)	403	0,00							
	Majorações aplicadas aos benefícios fiscais à interioridade (ex-art.º 43.º, n.º 1, al. c) e d) do EBF)	404	0,00							
	Empresas armadoras da marinha mercante nacional (art.º 51.º do EBF)	405	0,00							
	Majorações aplicadas aos donativos previstos nos artigos 62.º, 62.º-A e 62.º-B do EBF	406	0,00							
	Majoração de quotizações empresariais (art.º 44.º do CIRC)	407	0,00							
	Majoração aplicada aos gastos suportados com a aquisição, em território português, de combustíveis para abastecimento de veículos (art.º 70.º, n.º 4 do EBF)	408	0,00							
	Remuneração convencional do capital social - PME (art.º 136.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31/12 e art.º 41.º-A do EBF)	409	0,00							
	Majoração dos gastos relativos a creches, lactários e jardins de infância (art.º 43.º, n.º 9 do CIRC)	412	0,00							
	Majoração das despesas realizadas por cooperativas em aplicação da reserva para a educação e formação (art.º 66.º-A, n.º 7 do EBF)	413	0,00							
	Lucros colocados à disposição e rendimentos de juros obtidos por sócios ou acionistas de sociedades licenciadas na ZFM (art.º 36.º-A, n.ºs 10 e 11, do EBF)	414	0,00							
	Majoração dos gastos suportados com a aquisição de eletricidade, GNV e GPL para abastecimento de veículos (art.º 59.º-A do EBF)	415	0,00							
	Majoração das despesas com sistemas de car-sharing e bike-sharing (art.º 59.º-B do EBF)	416	0,00							
	Majoração das despesas com frotas de velocípedes (art.º 59.º-C do EBF)	417	0,00							
	Majoração do gasto suportado por proprietários e produtores florestais aderentes a zona de intervenção florestal com contribuições financeiras destinadas ao fundo comunitário (art.º 59.º-D, n.º 12 do EBF)	418	0,00							
	Entidade central de armazenagem: resultados líquidos do período contabilizados na gestão de reservas estratégicas de petróleo (art.º 25.º-A do Decreto-Lei n.º 165/2013, de 16 de dezembro)	419	0,00							
	Outras deduções ao rendimento	410	0,00							
	TOTAL DAS DEDUÇÕES (401 + + 410 + 412 + + 419)	411	0,00							

04-A	Campo 410 - Outras deduções ao rendimento		
	Código do benefício		Montante
041	TRANSMISSÃO DE BENEFÍCIOS FISCAIS DA SOCIEDADE FUNDIDA OU CINDIDA OU DA SOCIEDADE CONTRIBUIDORA (art.º 76.º-A do CIRC)		
	Código do benefício	NIF soc. fundida, cindida ou contribuidora	Montante
11	DEDUÇÕES À MATÉRIA COLETÁVEL (a deduzir no campo 399 do quadro 09 da declaração)		
111	COLETIVIDADES DESPORTIVAS (art.º 54.º, n.º 2 do EBF)		
	Saldo não deduzido no período anterior	Dotação do período	Dedução do período
			Saldo que transita para período(s) seguinte(s)



075 OUTRAS DEDUÇÕES À COLETA										
Normalivo legal						Dedução efetuada				
Incentivos fiscais aos lucros reinvestidos na Região Autónoma da Madeira (Dec. Leg. Regional n.º 2/2009/M, de 22/1)						717				0,00
Incentivos fiscais aos lucros reinvestidos na Região Autónoma dos Açores (art.º 6.º do Dec. Leg. Regional n.º 2/99/A, de 20/1)						726				0,00
Entidades licenciadas na Zona Franca da Madeira (art.º 35.º, n.º 6 e 36.º, n.º 5 e 36.º-A, n.º 6 do EBF)						718				0,00
Sociedades de capital de risco e investidores de capital de risco (art.º 32.º-A, n.º 4 do EBF)						719				0,00
Dedução por lucros retidos e reinvestidos pelas PME (art.º 27.º e 24.º do CFI) aprovado pelo Dec.-Lei n.º 162/2014, de 31/10 e art.ºs 27.º e 34.º do CFI na RAM aprovado pelo Dec. Leg. Regional n.º 24/2016/M, de 28/08)						727				2.846,90
Dedução de 50% à coleta pelas entidades licenciadas para operar na Zona Franca Industrial da Madeira (art.º 36.º-A, n.º 6 do EBF)						726				0,00
						720				0,00
TOTAL DAS DEDUÇÕES (703+707+711+715+724+717+726+718+719+727+728+720)						721				2.846,90
077 TRANSMISSÃO DE BENEFÍCIOS FISCAIS DA SOCIEDADE FUNDIDA OU CINDIDA OU DA SOCIEDADE CONTRIBUIDORA (art.º 75.º-A do CIRC)										
Código do benefício		NIF soc. fundida, cindida ou contribuidora		Saldo não deduzido no período anterior		Dotação do período		Dedução do período		
729				730		731		732		
078 INCENTIVOS SUJEITOS ÀS TAXAS MÁXIMAS DE AUXÍLIOS REGIONAIS (CFI) aprovado pelo DL n.º 162/2014, de 31/10) (para benefícios cujo direito foi adquirido em ou após 01/01/2015)										
746 Código do benefício	735 Região elegível (art.º 43.º do CFI)	736 Código CAE da entidade a que se destina o investimento (art.º 2.º da Port. n.º 282/2014, de 31/12)	737 Montante das aplicações relevantes (art.ºs 11.º, 22.º e 30.º do CFI)	Incentivos					741 Total	
				Fiscais		740	Não Fiscais			
				738	IRC	739	IMI, IMT e SELO			
Indique se se qualifica como microentidade nos termos previstos no Anexo ao Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro										
Sim 1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/>										
08 DONATIVOS (art.ºs 62.º, 62.º-A e 62.º-B do EBF)										
TIPO DONATIVO		NIF DA ENTIDADE DONATÁRIA				VALOR DONATIVO				
801		802				803				
804		805				806				
807		808				809				
810		811				812				
813		814				815				
816		817				818				
819		820				821				
822		823				824				
825		826				827				
828		829				830				
831		832				833				
834		835				836				
837		838				839				
840		841				842				
843		844				845				
846		847				848				
849		850				851				
852		853				854				
855		856				857				
858		859				860				
861		862				863				
864		865				864				
867		868				865				

Apêndices

Apêndice I – Mapa controlo dos lançamentos na Contabilidade de Gestão

	Contabilidade Geral	Centros Custo								Geral	Total Contabilidade Analitica	Diferença	
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8				
31	5 571 128.92	830 530.02	512 539.44	242 814.27	482 383.61	286 160.08	463 988.81	930231	1 729 997.87	923 674.76	0	5 571 128.92	0.00
62	110 388.79	8 861.10	5 708.27	1 478.35	8 198.69	6 375.32	12 954.49	930262	6 450.88	23 916.76	1 542.27	110 378.46	10.33
63	196 943.60	11 958.82	12 873.07	7 597.85	10 318.68	15 881.90	22 765.66	930263	11 853.99	50 656.09	9 053.97	195 708.72	1 234.88
68	12 077.01	1 207.00	102.00	0	596.40	7.05	4 871.32	930268	0.04	3 292.12	15.57	12 067.01	10.00
69	12 243.61	0	0	0	0	176.42	1 434.36	930269	8 442.38	1 837.98	352.47	12 243.61	0.00
71	4 171 184.68	1 214 502.04	77 314.71	247 315.06	492 726.08	279 656.79	420 516.80	930271	500 017.91	847 862.44	0	4 171 184.69	-0.01
72	115 610.42	42 021.05	0	0	19 626.72	2 969.16	0	930272	0	15.45	0	115 641.32	-30.90
75	0	0	0	0	0	0	0	930275	0	0	0	0.00	0.00
78	78 536.61	9 291.48	1 339.64	1 788.28	916.12	4 590.47	12 092.68	930278	7 177.63	41 338.41	0	78 534.71	1.90
79	41.47	0	0	0	0	0	0	930279	0	0	41.47	41.47	0.00

Apêndice II – PEC

M.DIAS, LDA

Pagamento especial por conta - 2017 (Decreto - Lei n.º44/98)

2017

NIF	EMPRESA	vn2016	1%	excedente	20%	A PAGAR	PC 2016	PEC 2017	31-mar	Pago	31-out	Pago
		73 564 907.97	735 649.08	734 799.08	146 959.82	70 000.00	276 000.00	-206 000.00	0.00		0.00	
		47 407.16	474.07	-375.93	-75.19	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		44 323 509.18	443 235.09	442 385.09	88 477.02	70 000.00	111 000.00	-41 000.00	0.00		0.00	
		153 827.61	1 538.28	688.28	137.66	987.66	480.00	507.66	253.83		253.83	
		47 404.02	474.04	-375.96	-75.19	850.00	150.00	700.00	350.00		350.00	
NÃO PAGA PEC - REGIME TRANSPARENCIA FISCAL												
		330 364.37	3 303.64	2 453.64	490.73	1 340.73	150.00	1 190.73	595.36		595.36	
		474 656.74	4 746.57	3 896.57	779.31	1 629.31	6 000.00	-4 370.69	0.00		0.00	
		1 619 219.24	16 192.19	15 342.19	3 068.44	3 918.44	7 500.00	-3 581.56	0.00		0.00	
		3 388 346.50	33 883.47	33 033.47	6 606.69	7 456.69	21 000.00	-13 543.31	0.00		0.00	
NÃO PAGA PEC - REGIME TRANSPARENCIA FISCAL												
		32 654.84	326.55	-523.45	-104.69	850.00	900.00	-50.00	0.00		0.00	
		178 656.64	1 786.57	936.57	187.31	1 037.31	300.00	737.31	368.66		368.66	
NÃO PAGA PEC - Iniciou atividade 01/03/2016												
		0.00	0.00	-850.00	-170.00	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		35 837.56	358.38	-491.62	-98.32	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		731 089.04	7 310.89	6 460.89	1 292.18	2 142.18	0.00	2 142.18	1 071.09		1 071.09	
		5 654 634.82	56 546.35	55 696.35	11 139.27	11 989.27	17 100.00	-5 110.73	0.00		0.00	
		2 354 167.65	23 541.68	22 691.68	4 538.34	5 388.34	9 000.00	-3 611.66	0.00		0.00	
		5 372.03	53.72	-796.28	-159.26	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		19 312.52	193.13	-656.87	-131.37	850.00	150.00	700.00	350.00		350.00	
		10 459.30	104.59	-745.41	-149.08	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		147 032.48	1 470.32	620.32	124.06	974.06	0.00	974.06	487.03		487.03	
		113 439.97	1 134.40	284.40	56.88	906.88	0.00	906.88	454.44		454.44	
		39 822.64	398.23	-451.77	-90.35	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		127 222.93	1 272.23	422.23	84.45	934.45	0.00	934.45	467.22		467.22	
		40 066.53	400.67	-449.33	-89.87	850.00	600.00	250.00	125.00		125.00	
		11 071 425.53	110 714.26	109 864.26	21 972.85	22 822.85	0.00	22 822.85	11 411.43		11 411.43	
NÃO PAGA PEC - REGIME TRANSPARENCIA FISCAL												
NÃO PAGA PEC - Iniciou atividade 23/01/2017												
		571 898.44	5 718.98	4 868.98	973.80	1 823.80	10 500.00	-8 676.20	0.00		0.00	
		52 508.00	525.08	-324.92	-64.98	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		30 909.51	309.10	-540.90	-108.18	850.00	560.58	289.42	144.71		144.71	
		30 000.00	300.00	-550.00	-110.00	850.00	600.00	250.00	125.00		125.00	
		10 418.09	104.18	-745.82	-149.16	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	
		3 467 735.10	34 677.35	33 827.35	6 765.47	7 615.47	10 500.00	-2 884.53	0.00		0.00	
		225 508.55	2 255.09	1 405.09	281.02	1 131.02	300.00	831.02	415.51		415.51	
		726 694.65	7 266.95	6 416.95	1 283.39	2 133.39	6 000.00	-3 866.61	0.00		0.00	
NÃO PAGA PEC - REGIME TRANSPARENCIA FISCAL												
		85 558.50	855.59	5.59	1.12	851.12	0.00	851.12	425.56		425.56	
		20 155.75	201.56	-648.44	-129.69	850.00	0.00	850.00	425.00		425.00	

Taxas aplicáveis: - Taxa Reduzida: 6%
 - Taxa Intermédia: 13%
 - Taxa Normal: 23%

IVA DEDUTÍVEL							
Contas do Razão	Nacionais			Comunitarios			Autoliquidação
	6%	13%	23%	6%	13%	23%	23%
AQUISIÇÕES DE ACTIVO FIXO TANGIVEL							
Equipamento Básico	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento de Transporte	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Administrativo	0	0	0	0	0	0	0
Equipamentos Biologicos	0	0	0	0	0	0	0
Outros AFT	0	0	0	0	0	0	0
Investimento em curso	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL*IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total da Conta 24322	0	0	0	0	0	0	0
Diferença	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferença Global			0.00			0.00	
COMPRAS:							
Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0
Mat. Primas	0	0	0	0	0	0	0
Mat.subsidiarias	0	0	0	0	0	0	0
Embalagens consumo	0	0	0	0	0	0	0
Despesas adicionais compras	0	0	0	0	0	0	0
Materiais Diversos	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL*IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total da Conta 24321	0	0	0	0	0	0	0
Diferença	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferença Global			0.00			0.00	
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS:							
Artigos para oferta	0	0	0	0	0	0	0
100% ded gasoleo Pesados de merc.	0	0	0	0	0	0	0
Gasoleo	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e notariado	0	0	0	0	0	0	0
Deslocações e estadas	0	0	0	0	0	0	0
Despesas de representação	0	0	0	0	0	0	0
Electricidade	0	0	0	0	0	0	0
Ferramentas e utensílios	0	0	0	0	0	0	0
Honorários	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, higiene e conforto	0	0	0	0	0	0	0
Livros e documentação técnica	0	0	0	0	0	0	0
Materiais de limpeza	0	0	0	0	0	0	0
Material de escritório	0	0	0	0	0	0	0
Portagens, Estacionamento e Analogos	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade e propaganda	0	0	0	0	0	0	0
Rendas e Alugueres	0	0	0	0	0	0	0
Serviços bancários	0	0	0	0	0	0	0
Subcontratos	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos especializados	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de pessoal	0	0	0	0	0	0	0
Vigilância e segurança	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS COM O PESSOAL							
Acção social	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos com pessoal	0	0	0	0	0	0	0
Formação profissional	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OUTROS GASTOS E PERDAS							
Alienações imob. Corporeas	0	0	0	0	0	0	0
Ofertas e amostras inventario	0	0	0	0	0	0	0
Serviços bancários	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GANHOS E PERDAS DE FINANCIAMENTO							
Juros suportados	0	0	0	0	0	0	0
Locações financeiras	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL*IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total da Conta 24323	0	0	0.00	0	0	0	0
Diferença	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferença Global			0.00			0.00	

Taxas aplicáveis: - Taxa Reduzida: 6%
 - Taxa Intermédia: 13%
 - Taxa Normal: 23%

IVA LIQUIDADO							
Contas do Razão	Nacionais			Comunitarios			Autoliquidação
	6%	13%	23%	6%	13%	23%	
Descrição	6%	13%	23%	6%	13%	23%	23%
VENDAS							
Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0
Produtos Acabados e Intermédios	0	0	0	0	0	0	0
Subprodutos, desperdícios, resíduos	0	0	0	0	0	0	0
Gas	0	0	0	0	0	0	0
Prestações de Serviços	0	0	0	0	0	0	0
Reservas / Estadias	0	0	0	0	0	0	0
Refeições	0	0	0	0	0	0	0
Rendimentos suplementares	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	0	0	0	0	0	0	0
Compras				0	0	0	0
Mercadorias				0	0	0	0
Fornecimentos e Serviços externos				0	0	0	0
Subcontratos				0	0	0	0
Comissões				0	0	0	0
				0	0	0	0
				0	0	0	0
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL*IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total da Conta 2433	0	0	0.00	0	0	0	0.00
Diferença	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferença Global			0.00			0.00	0.00

IVA REGULARIZAÇÕES - A favor da Empresa							
Contas do Razão	Nacionais			Comunitarios			Autoliquidação
	6%	13%	23%	6%	13%	23%	
Descrição	6%	13%	23%	6%	13%	23%	23%
DESCONTOS E DEVOLUÇÕES DE VENDAS							
Devoluções de Vendas	0	0	0	0	0	0	0
Devoluções Produtos Acabados e Intermédios	0	0	0	0	0	0	0
Descontos e Abatimentos em Vendas	0	0	0	0	0	0	0
Descontos e Abatimentos PS	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL*IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total da Conta 2434	0	0	0	0	0	0	0
Diferença	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferença Global			0.00			0.00	0.00

IVA REGULARIZAÇÕES - A favor do estado							
Contas do Razão	Nacionais			Comunitarios			Autoliquidação
	6%	13%	23%	6%	13%	23%	
Descrição	6%	13%	23%	6%	13%	23%	23%
DESCONTOS E DEVOLUÇÕES DE COMPRAS							
Devoluções de Compras - Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0
Devoluções de Compras - MP, Sub, cons	0	0	0	0	0	0	0
Desc. e Abatimentos em Compras - Mercadoria	0	0	0	0	0	0	0
Desc. e Abatimentos em Compras - MP, sub, cons	0	0	0	0	0	0	0
Devoluções materiais diversos	0	0	0	0	0	0	0
Devoluções embalagens consumo	0	0	0	0	0	0	0
Ferramentas e utensílios de desgaste rapido	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos especializados	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	0	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL*IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total da Conta 2434	0	0	0	0	0	0	0
Diferença	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diferença Global			0.00			0.00	0.00

Apêndice IV – Proposta mapa análise por centro de custo

António da Silva Domingues & Filhos, Lda

Acumulado

Mês: Janeiro

Descrição	Mat. construção		Drogaria		Eletrodomésticos		Ferragens		Material elétrico		Pintelaria		Artigos de lavoura		Kiosque		Disp.Gerais		Total			
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%		
Rendimentos																						
Vendas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Prestações de Serviços	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subsidios Exploração	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Outros Rendimentos e Ganhos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Juros, Div e O.Rend.Similares	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Soma	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos																						
C.M.V.M.C	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
F.S.E	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos c/ Pessoal	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos Deprec. Amort.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos e Perdas Financ.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Outros Gastos e Perdas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Perdas Imparidade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Custos Comuns	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Soma	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultado Líquido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Descrição	Viatura 1		Viatura 2		Viatura 3		Viatura 4		Viatura 5		Viatura 6		Viatura 7		Viatura 8		Viatura 9		Total	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Combustíveis		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Conservação e reparação		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Depreciações		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Impostos s/transp. rodoviário		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Juros		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Outros serviços		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Seguros		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Soma	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%

Descrição	Materiais construção		Drogaria		Eletrodomésticos		Ferragens		Material elétrico		Pichelaria		Artigos de lavoura		Kiosque		Desp. Gerais		Total					
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%				
Fornecimento e Serviços Externos:																								
Subcontratos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%		
Trabalhos especializados	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Publicidade e propaganda	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Vigilância e segurança	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Honorários	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Conservação e reparação	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Serviços bancários	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ferramentas e utensílios desgaste rápido	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Livros e documentação técnica	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Material de escritório	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Artigos para oferta	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Eleticidade	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Combustíveis	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Deslocações estadas e transportes	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rendas e alugueres	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Comunicações	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Seguros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Contencioso e notariado	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Limpeza, higiene e conforto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Outros serviços	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sub - Total	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%		
Gastos com pessoal	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos depreciação e amortização	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Outros gastos perdas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos perdas financiamento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Outros gastos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%		