



André Freire Mota

Departamento "Back office"

Relatório de Estágio no Âmbito do Mestrado em Gestão

Setembro 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Autor: André Freire Mota

Título: Departamento “Back office”

Relatório de Estágio Curricular apresentado à Faculdade de Economia para a obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A.

Área: Departamento “Back office” financeiro

Orientadora de Estágio: Dra. Cláudia Amaral

Orientador do Relatório: Professor Doutor Paulo Gama

Período: 8 de Fevereiro de 2016 a 17 de Junho de 2016

Fonte da fotografia da capa: Adaptado do relatório Anual da Visabeira Global, p.77, 2014

Coimbra, 2016

Sumário

Índice

Índice.....	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	viii
Índice Figuras.....	ix
Índice de Anexos.....	ix
Lista de siglas e acrónimos.....	x
Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	3
2.1. Conceito de “Back office”.....	3
2.2. Interações Internas e Externas.....	5
2.3. Influência das tecnologias nas operações diárias.....	6
2.4. Os desafios da globalização.....	8
Capítulo 3 - Apresentação da empresa de acolhimento.....	11
3.1. História.....	11
3.2. Visabeira Pro – Estudos e Investimentos.....	15
3.2.1. Departamento do Back office Financeiro da Visabeira Pro.....	17
Capítulo 4 - Estágio na Visabeira Pro Estudos e Investimentos.....	19
4.1. Tarefas desenvolvidas durante o período de estágio.....	19
4.1.1. Conferência de saldos inter-grupo.....	22
4.1.2. Confirmação de contas correntes.....	24
4.1.3. Saldos dos Fornecedores (contra natura).....	25
4.1.4. Saldo dos Clientes.....	26
4.1.5 Confrontos de saldos entre diferentes programas.....	26
4.1.6. Análise de Saldos Antigos.....	27
4.1.7. Extratos Bancários.....	27
4.2. Softwares/ ferramentas utilizados.....	28
4.2.1. Gestão Documental – Pesquisa Global.....	28
4.2.2. SAP.....	30
4.2.3. Sage FRP Treasury.....	31
Capítulo 5 - Análise Crítica.....	33

Capítulo 6 - Conclusão.....	35
Bibliografia	37
Anexos.....	38
.....	48

Agradecimentos

A realização deste estágio curricular constituiu o culminar de uma etapa de cinco anos, como estudante em Coimbra, na cidade dos estudantes, dos homens e mulheres de capa e batina e dos tão orgulhosamente apelidados de “capas negras”.

Esta cidade acolheu-me durante duas grandes etapas da minha formação académica, primeiro e segundo ciclo de estudos. Sinto que devo enaltecer a minha formação académica, nesta prestigiada instituição que é a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Porém, tal concretização não seria possível sem todos aqueles que fizeram parte do meu dia-a-dia, vivendo alegrias, tristezas e anseios em cada aula, convívio, ou noite de estudo.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao professor Paulo Gama, pela constante disponibilidade demonstrada e por todo o apoio e dedicação prestada na realização deste relatório.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, Cláudia Amaral, por todo o apoio dado ao longo do estágio, por todos ensinamentos, por todas as dúvidas esclarecidas e por me ter dado a possibilidade de realizar este estágio curricular. Igualmente, não posso deixar de me referir a todos os meus colegas do departamento de “back office” e não só, a todos que me ajudaram neste percurso, pois sem eles a minha formação não poderia ter sido tão enriquecedora.

Em terceiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais por todos os esforços que fizeram por mim ao longo destes anos, pelo carinho, amor, paciência, persistência, motivação e incentivo em querer sempre mais e melhor para mim.

Em quarto e último lugar, não posso deixar de referenciar uma pessoa que se tornou extremamente importante na minha passagem por Coimbra e, que sem ela não seria a mesma coisa. Um muito obrigado, Teresa, por tudo aquilo em que te tornaste e por aquilo que representas.

“Capa negra usei, por Coimbra me apaixonei”

Resumo

O presente trabalho visa demonstrar a experiência obtida ao longo de dezanove semanas, no departamento do “Back office” Financeiro da empresa Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, no âmbito da conclusão dos estudos no Mestrado em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Neste relatório serão descritas as tarefas realizadas ao longo do período de estágio nomeadamente conferência de saldo inter-grupo, confirmação de contas correntes, saldos dos fornecedores, saldos dos clientes, confronto de saldos em diferentes programas, análise de saldos antigos e extratos bancários, assim como a importância das mesmas na atividade da empresa e a utilização do software necessário para efetuar o trabalho.

Por ter feito parte do departamento do “back office” e mediante as tarefas realizadas, a revisão da literatura deste relatório centrar-se-á sobretudo em quatro ideias-chaves, o back office, interações existentes, a tecnologia e por fim a globalização. A partir destas, procurar-se-á aprofundar os conhecimentos transmitidos, pelo departamento do “back office” ao estagiário, percebendo o impacto que cada uma tem sobre a outra, assim como as relações que têm sido desenvolvidas ao longo dos tempos.

Abstract

The aim of this work is to show all the experience during the nineteen weeks spent at the department of Financial Back office in the enterprise Visabeira Pro – Estudos e Investimentos to conclude the Master's degree of Management in Economics in Coimbra University.

It will be presented in this written report all the tasks carried out during the whole training period namely the check of intergroup amounts, confirmation of current accounts, suppliers' and customers' amounts, comparison of amounts in different software, detailed studies of old back accounts as well as their importance in the enterprise activity and the use of the suitable necessary software to accomplish the work.

Having been a part of department of back office and having accomplished all the required tasks this written report will point out four main key ideas – back office, interactions, technology and finally globalization. From these points on it will be improved the acquired knowledge realizing the impact that each one has upon the other as well as how their relations have been developed.

Índice Figuras

Figura 1 – Tabela com indicadores de atividade.....	12
Figura 2 – Representação por percentagem do volume de negócio em cada país.....	13
Figura 3 – Comparação de EBITDA.....	13
Figura 4 – Volume de Negócios por área de atividade.....	13
Figura 5 – Organigrama do Grupo Visabeira por Sub-holding.....	14
Figura 6 – Organigrama com a localização da Visabeira Pro no Grupo.....	15
Figura 7 – Departamento da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos.....	16
Figura 8 – Ferramentas possíveis de utilizar na Gestão Documental.....	29
Figura 9 – Layout do Software SAP na Visabeira Pro.....	30

Índice de Anexos

Anexo 1 – Sessão do Mandante 100.....	38
Anexo 2 – Sessão do Mandante 200.....	38
Anexo 3 – Relatório de partidas individuais do cliente.....	39
Anexo 4 – Relatório de partidas individuais do fornecedor.....	39
Anexo 5 – Documento de faturamento a exibir.....	40
Anexo 6 – Compensar o Fornecedor.....	40
Anexo 7 – Compensar o Cliente.....	41
Anexo 8 – Saldos da Conta Razão.....	41
Anexo 9 – Pesquisa Global – utilização da ferramenta.....	42
Anexo 10 – Pesquisa Global – utilização da ferramenta.....	42
Anexo 11- Possibilidade de utilizar a correspondência Organizacional pela Pesquisa Global.....	42
Anexo 12 – Transações possíveis de realizar para Clientes.....	42
Anexo 13 – Transações possíveis de realizar em Fornecedores.....	43
Anexo 14 –Listagem com as Empresas 1.....	44
Anexo 15 – Listagem com as empresas 2.....	45
Anexo 16 – Listagem com as empresas 3.....	46
Anexo 17 – Listagem com as empresa 4.....	47
Anexo 18 – Denominação das siglas de cada documento.....	48
Anexo 19 - Denominação das siglas de cada documento.....	49
Anexo 20 – Organigrama da Constituição de todo o Grupo.....	50
Anexo 21 – Figura ilustrativa dos postos de trabalho dos escritórios da Visabeira.....	51
Anexo 22 – Motor de procura da correspondência organizacional.....	51

Lista de siglas e acrónimos

SAP – systems, Applications and Products in data processing

NC – nota de crédito

Lda. – Limitada

GD – gestão documental

CD – recibo

PC – pedido de compra

CO – correspondência organizacional

TED – troca eletrónica de documento

TPA – terminal de pagamento automático

HNSA – hospital da nossa senhora da arrábida

VA – vista Alegre

Vf03 – documento de faturamento a exhibir

S.A. – sociedade anónima

Zrec – recebimentos

Zpag – pagamentos

S.G.P.S – sociedade gestora participação social

Capítulo 1 - Introdução

Este relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular realizado entre o dia 8 de fevereiro e 17 de junho do ano de 2016, com o objetivo de concluir os estudos no Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Optei por uma vertente profissional, pelo facto de na atual conjuntura achar que trabalhar/estagiar numa empresa de renome nacional e mundial me trouxesse um *know-how*, enquanto aluno e trabalhador. Achei que necessitaria de abrir horizontes, ter um maior contacto com o mundo do trabalho e adquirir um maior conhecimento das necessidades dos empregadores na atualidade, aceitei este desafio com muita vontade, ambição e curiosidade, perante o futuro que se apressava a chegar, mas com um sentimento de querer crescer e dar o meu contributo para a empresa acolhedora.

O estágio foi realizado na Visabeira, tendo desempenhado funções para a Visabeira Estudos e Investimentos, ou também conhecida por Visabeira Pro, no departamento do “back office” financeiro.

O presente relatório contém as explicações fundamentais dos conceitos referentes ao departamento do “back office”, o software e o trabalho realizado por colaboradores na organização da gestão da empresa. Pretendo realçar a importância que as tecnologias têm neste departamento, a mais-valia, em que se tornaram e o impacto que causaram no dia-a-dia a partir do aparecimento e da consequente evolução.

Este relatório está dividido em seis capítulos, no primeiro capítulo, encontra-se a introdução, no segundo capítulo faz-se uma análise, com base na literatura, do conceito de “back office”, das interações internas e externas, da influência das tecnologias e dos desafios da globalização, tendo como fio condutor a interligação entre o “back office”, as tecnologias e o departamento. No terceiro capítulo faz-se a descrição sumária da Visabeira Pro, onde se enquadra, a organização interna, os recursos humanos do departamento “back office” e as suas atividades dando a conhecer a história do Grupo Visabeira, no quarto capítulo são descritas de forma pormenorizada e sintetizada, todas as tarefas executadas ao longo do trabalho de estágio desenvolvido no departamento. O estágio tem como objetivo a aprendizagem, o acompanhamento e execução de tarefas na área do “back

office” financeiro, ao nível de conciliações contabilísticas e financeiras, conferência de contas de terceiros e auditoria, confirmação de saldos de clientes e fornecedores entre empresas do grupo, confronto de saldos em diferentes softwares, análise de saldos antigos, análise de extratos bancários e confirmação do saldo corrente a 31 Dezembro 2014, no quinto capítulo são apresentadas as principais críticas e, no sexto capítulo, as conclusões do presente relatório.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

O capítulo está organizado da seguinte forma: conceito do “back office”, interações internas e externas que possam existir no departamento em estudo, influências das tecnologias nas operações diárias e, por fim, os desafios da globalização.

2.1. Conceito de “Back office”

Podemos definir o “back office” como sendo um departamento administrativo que se encontra nos bastidores de uma empresa e que presta serviços ao “front office” (King, 2000).

Trata-se de um departamento que pode existir numa determinada organização, na qual todo o seu trabalho de apoio se encontra interligado com um variadíssimo leque de outros departamentos existentes na empresa. Neste departamento, o tipo de funções desempenhadas é padronizado, tal facto permite que, ao fim de algum tempo, o trabalho seja considerado simples, para não mesmo dizer, mecânico.

O trabalho do “back office” é exigente, exaustivo e não recebe os merecidos créditos pela sua contribuição no dia-a-dia da empresa (Howcroft e Richardson, 2012). No que apuramos na leitura dos diferentes estudos, leva-nos a concluir que este departamento do “back office” tem pouco ou nenhum feedback acerca do trabalho que prestam, e como tal, conduz a um elevado desincentivo para quem desempenha as tarefas do “back office”, de uma forma muito simples penso que podemos estabelecer uma comparação com uma equipa de futebol e todo o staff a ela ligada, uma vez que sem eles, staff, a missão dos jogadores tornar-se-ia impossível, sendo que, em determinadas etapas, são postos nas sombras (Korczyński 2004).

Em comparação com o “back office” temos um outro departamento que se mostra líder nas análises dos departamentos existentes, o “front office”, que tem assumido cada vez mais um maior relevo.

No “front office” os colaboradores são obrigados a realizar um contacto direto e pessoal com o cliente e, como interação, conseguem cativar o cliente para atingir os objetivos a que a empresa se propôs.

Aos olhos dos analistas, o departamento, “front office” é o verdadeiro talismã das empresas, enquanto os colaboradores que desempenham funções no “back office” são apenas simples peça de xadrez, num universo que faz crescer uma empresa diariamente, mas que não tem implicações diretas sobre o aumento da riqueza das mesmas. Porém, tal facto viria a ser refutado pelo autor, afirmando que parte dos lucros gerados pelo departamento do “front office” se devem ao “back office”(King, 2003).

Na sequência das ideias apresentadas sobre o departamento do “back office” e tudo aquilo que o envolve na empresa, podemos rapidamente chegar a uma questão no mínimo lógica, qual o verdadeiro propósito na empresa, ou seja, o seu objetivo para que se justifique a existência do mesmo no contributo das tarefas a desempenhar. Poder-se-á então afirmar que, perante as ideias que se tem vindo a defender, em que são atribuídos objetivos iguais aos departamentos, comparando com os outros, embora cada área tenha as suas metas a respeitar e cada uma tenha ponderações diferentes em determinados parâmetros, no final todos têm que se primar por: reduzir os custos, ajudar os funcionários de outros departamentos (no caso do “back office” darem suporte às atividades “front office”), processar o trabalho, o mais rápido e eficiente possível e cumprir prazos de entrega e de serviços (Mettters e Vargas, 2000).

Esta apresentação não estaria completa, se não abordássemos as dificuldades a que este departamento, “back office”, se submete no seu dia-a-dia, em virtude das tarefas que são solicitadas poderem advir de múltiplas panóplias de meios, dado que podem aparecer em formato de postal, de fax, de chamada telefónica, de um portal da internet ou mesmo de uma filial da empresa. Sendo que a resolução pode variar de situação em situação e pode necessitar do acompanhamento das diversas áreas organizacionais (M.H. Safizadeh et al, 2003). De salientar, que as dificuldades apresentadas, se devem ao facto de o departamento do “back office”, nem sempre se encontrarem com a solidez necessária, os software não terem capacidade para processar a informação que, vai chegando, portais,

caixas de correio e programas, apresentam constantemente falhas e sobrecargas nos mesmos impedindo o acesso ágil e eficiente.

As tecnologias, como posteriormente serão referidas na secção 2.3, desempenham aqui no “back office” um papel fundamental na normalização dos processos. Com a introdução da análise de sistemas e com o desenvolvimento de programas como o SAP e XRT, verifica-se que parte das faturas lançadas nos dias de hoje são automáticas (Howcroft e Richardson, 2012).

2.2. Interações Internas e Externas

Iniciamos esta secção, abordando a ideia de clientes internos e externos existentes numa organização e o que representam. Entendem-se por clientes externos todos aqueles que são considerados clientes finais e, que, financeiramente suportam a empresa, criando lucros através das compras de serviços ou produtos

Quanto aos clientes internos, podemos dizer que são as pessoas ou áreas/departamentos da empresa a quem se destina o trabalho prestado pelo “back office”.

O possível contacto com os clientes afeta o envolvimento e a prestação de serviços em que determinado departamento de uma empresa opera, realçando as dificuldades das relações existentes entre os clientes e os departamentos.

Com o crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e com a consequente globalização, verifica-se que a internet e os e-mails começam a apresentar ruturas naquilo que até agora se pensava impossível de acontecer. Devido ao crescente desenvolvimento dos canais de comunicação é possível promover/proporcionar interações entre o pessoal do “back office” e os clientes internos, no entanto mais estudos certamente aí virão, dado que os investigadores estão a começar a explorar os impactos das tecnologias nas interações e na sua consequente prestação de serviços (M.H. Safizadeh et al.,2003).

Por outro lado, em termos de relações, do “back office”, dentro do grupo, podemos assumir que estas representam na sua grande maioria as suas interações com outros departamentos organizacionais, nomeadamente, com áreas como a contabilidade, os recursos humanos, financeiros, entre outros.

O departamento “front office” é, sem dúvida, alguma o que na empresa dá a cara pela organização, que se apresenta na linha da frente no que toca as interações. Deste modo é extramente comum e perceptível ao ser humano, relacionar este departamento como sendo aquele que estabelece todas as relações pessoais, quando discutimos temas, ao nível das relações externas (neste caso aborda-se os clientes externos) à organização. Nos dias que correm, pode-se também já afirmar que são considerados contactos com o “front office” todos aqueles que são possíveis de realizar através do telefone, fax e internet (citado por M.H. Safizadeh et al., 2003).

Embora determinados autores considerem que a separação entre o departamento do “back office” e “front office” não são perceptíveis, na realidade os departamentos não se podem encontrar de costas voltadas um para outro, têm que obrigatoriamente colaborar e interagir para que a dinâmica da empresa seja produtiva, o que leva a concluir que deve existir constantes interações entre clientes e departamentos. O cliente externo, para poder sentir que as suas necessidades e expetativas são satisfeitas, tem de apresentar sugestões, críticas e solicitações. Por outro lado, cabe ao “front office” transferir esta informação, que o cliente lhe passou ao “back office”, de modo a que o “back office” dê o aval para que possa ser satisfeito o pedido do cliente.

2.3. Influência das tecnologias nas operações diárias

A tecnologia consiste num conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho (Morton,1991).

A implementação das novas tecnologias nas empresas é um fenómeno que se tem intensificado, desde do final da década de 70, quando os fornecedores de hardware

implementaram no mercado produtos de automação, como mini computadores, terminais periféricos com pacotes de software, nos quais se incluía a palavra processamento, correio eletrônico, base de dados entre outros (Noble, 1995).

Atualmente, a aplicação das tecnologias de informação e comunicação conduz a uma maior competitividade a uma melhor qualidade de serviços prestados pelas empresas aos clientes e, simultaneamente, possibilita a criação de receitas. Existem várias ferramentas disponíveis no mercado que permitem, então, aumentar a eficiência do departamento “back office”, no entanto todas as empresas são diferentes e, por isso, torna-se importante analisar a área em que estas se vão inserir na empresa, de modo a potenciar os lucros (Belous, 2013).

Ao introduzirmos as ferramentas digitais, consegue-se atender à complexidade e às necessidades empresariais, dado que os colaboradores conseguem poupar tempo, ficam aliviados de tanta papelada, podendo, deste modo, direccionar mais tempo para as tarefas do “back office”. Com a aplicação destas ferramentas, superam-se as expectativas dos próprios colaboradores, porque elas permitem que as informações sejam organizadas e manipuladas, possibilitando que se faça a comunicação, além das fronteiras funcionais e organizacionais.

As atividades realizadas nos departamentos são encaradas como trampolins para o desenvolvimento de software, em virtude de serem frequentemente avaliados, estruturados e mensurados (citado por Noble 1995).

Em virtude da utilização de tecnologias digitais, da mobilidade e da conectividade das pessoas nos dias de hoje, verifica-se que é preciso assumir novos desafios na economia, porque exigem mais informação, mais competência e flexibilidade. Neste momento existem soluções que podem vir a tornar o “back office” mais eficiente, utilizando-se uma orientação estratégica, para a mobilidade de algumas tarefas que o “back office” realiza. Com estas soluções, as empresas podem vir a ter uma redução dos custos, diminuir o ciclo dos processos, reduzir as fraudes, entre outros benefícios.

A disponibilidade de sistemas de “back office” em cloud computing¹ será vantajosa, principalmente, nas empresas geograficamente distribuídas, uma vez que permitem

¹ Permite utilizar informação em qualquer lugar,

compartilhar informação, em tempo real, e aumentam o potencial dos recursos, favorecendo a eficiência operacional (Orbitall, 2016).

A tecnologia é um dos principais fatores que tem de sofrer incrementação nas empresas, não só na forma de produzir bens e serviços, pois é necessário uma actualização constante para satisfazer o cliente e criar valor, como pelo facto de com ela sofrerem alterações, as estruturas e o departamento das organizações que se encontram directamente ligados com própria gestão (Gonçalves, 1994).

De salientar que tem havido uma constante preocupação na forma como a estrutura organizacional e as tecnologias inovam, pois elas acarretam alterações radicais na administração da empresa (Gonçalves, 1994).

As novas tecnologias provocam mudanças no ambiente social da organização e, como sabemos, é difícil imaginar que a inovação tecnológica ao ser introduzida numa empresa, não cause algumas perturbações/efeitos. Podemos então dizer, que nem sempre é fácil a aplicação de novas tecnologias, não chega mecanizar os processos existentes, sem alterar todo o processo de trabalho, dado que, desta forma, os ganhos obtidos serão mínimos. Simultaneamente, deparamo-nos com o stress que os colaboradores sentem perante mudanças, por outro lado, é necessário aderir às tecnologias, porque estas irão facilitar o trabalho dos colaboradores, no entanto, é necessário primeiro consciencializá-los das necessidades destas novas ferramentas.

2.4. Os desafios da globalização

O nosso planeta vem sofrendo mudanças sistemáticas com muita rapidez e, a este processo contínuo chamamos globalização.

A globalização é a interação dos países do mundo de forma, a que todos os povos se relacionem uns com os outros, tanto na cultura, como na economia e como na tecnologia entre outros.

Este pensamento veio modificar o mundo, principalmente nas empresas, uma vez que elas já não concorrem apenas dentro do seu próprio país, mas com todo o mundo, tendo, então, que se prepararem, já que o mercado é extremamente competitivo e procura a qualidade total dos produtos e serviços.

Uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa de se questionar em que medida os seus recursos humanos estão qualificados para atender a esse desafio. Uma questão, desde logo, se levanta: quantos dos seus empresários possuem essas competências globais? quantos são sensíveis à cultura e a peculiaridade do mercado?, quantos são capazes de representar adequadamente, os interesses da empresa para um universo global?

É então necessário, se não mesmo obrigatório, dar uma formação contínua de forma, a que todos os colaboradores possam manter-se a par desta evolução.

Atualmente as empresas que se mantêm a par da economia global devem ser suficientemente ágeis, de modo a se adaptarem às constantes mudanças no mercado, dado que as alterações nos clientes e nos mercados se apresentam como imprevisíveis. Se por alguma razão, a actualização não ocorrer no departamento do “back office”, então, há toda a probabilidade de ocorrerem ineficiências no departamento.

A velocidade com que este departamento é capaz de evoluir e de se adaptar às constantes adversidades depende, apenas, das mentalidades das chefias das próprias empresas. “Para transformar o “back office”, as empresas devem, não só mudar os processos e sistemas existentes, mas também corações e mentes” (David W. Owens e Josh Hyatt, 2015).

O facto de não ocorrerem recentes alterações no “back office” deve-se:

1º - ao medo, de se tomar decisões e estas passam não só pelas chefias, como atingem também os próprios colaboradores, uma vez que é necessário que se trabalhe em equipa, com coordenação e com objetivos.

2º - ao facto dos colaboradores serem relutantes em se embrenharem em novos projetos de trabalho. No entanto, é preciso competir com outras empresas e, isso só se consegue se acompanharmos as atualizações.

3º - os gestores têm de estar focalizados, ou seja, é necessário que tenham ideias novas, claras e precisas, para serem apresentadas aos departamentos conduzindo aos objetivos primordiais que visam atingir lucros (CFO Magazine, p.1, 2015).

Existem igualmente quatro sinais, que nos permitem, concluir se um dado departamento do “back office” precisa ou não de sofrer atualizações. O primeiro sinal, consiste em se analisar os relatórios que, periodicamente, são elaborados e as ferramentas do software que permitem construir gráficos e tabelas para se analisar os rácios de vendas. Segundo, numa empresa por vezes os gestores não interatuam com os seus colegas de topo, dos diferentes departamentos, nem com todos aqueles que são responsáveis pelos processos incrementados. Terceiro, em certas situações, existem falta de dados e de estruturação informática. Por fim, quarto e último sinal, as oportunidades esvaíem-se, por isso é necessário, que o departamento financeiro analise as informações de modo a delinear estratégias.

Podemos afirmar que este tipo de departamento e as tarefas que nele se desenvolvem permitem, que se esteja em constantes reorganizações, para prestar um melhor serviço em termos de departamento, e acima de tudo, proporcionar valor para as empresas. (Ezzamel et al, 2008).

Em suma, a globalização implica, por parte das empresas, uma constante reestruturação e aposta em diferentes recursos. No caso dos recursos humanos é necessário que ela aposte nos colaboradores através de formações e de acções de sensibilização para o bem-estar dos mesmos. No caso dos materiais, é preciso investir na qualidade em programas, softwares e hardwares. No entanto, tal só será possível se a empresa faturar, para poderem existir retornos/lucros.

Capítulo 3 - Apresentação da empresa de acolhimento

O capítulo que se segue, está organizado da seguinte forma: história do Grupo Visabeira, alusão à empresa Visabeira Pro e, por último, uma descrição do departamento do “back office” financeiro.

3.1. História

O grupo Visabeira iniciou a sua atividade em 1980, em Portugal, no Concelho de Viseu, freguesia de Repeses.

Começou por ser uma empresa centrada no sector das Telecomunicações, prestando serviços de instalação, manutenção e gestão de infra-estruturas de rede. Esta, aos poucos e poucos, foi crescendo e cimentando posições, nas diferentes áreas de atuação, até aos dias de hoje.

Com o exponencial sucesso e crescimento dos seus negócios nas áreas de Telecomunicações, Infra-estruturas e Energia, o grupo conseguiu alargar a sua oferta e pode oferecer os seus serviços tanto em países do nosso continente, como dos outros quatro continentes.

Atualmente o Grupo Visabeira agrega um universo composto por quase duas centenas de empresas, com uma atuação estruturada em cinco subholdings que passarei a citar: Visabeira Global, Visabeira Indústria, Visabeira Imobiliária, Visabeira Turismo e Visabeira Participações.

É ainda importante referir, que em termos internacionais, assume posição a nível de empresas em continentes como, África (África do Sul, Angola, Marrocos e Moçambique), América (Brasil, E.U.A. e República Dominicana), Europa (Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Portugal, Reino Unido, Suécia). Destaco também outros países em que se encontra mas com produtos /serviços: Argélia, Cabo Verde, Egito, Guiné-Bissau, Líbano, Namíbia, Nigéria, Tunísia, Zimbabwe, Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Venezuela, Arábita Saudita, Azerbeijão,

Bielorrússia, Cazaquistão, China, Coreia do Sul, Emirados Árabes Unidos, Israel, Japão, Kuwait, Macau, Qatar, Singapura Taiwan, Timor Lorosae, Áustria, Chipre, Estónia, Finlândia, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Moldávia, Mónaco, Noruega, Polónia, República Checa, Roménia, Rússia Sérvia, Suíça Turquia, Ucrânia e Austrália.

No ano de 2014, o Grupo Visabeira atingiu 632 milhões de euros, em termos de volume de negócio, registando um crescimento de 12.2%, relativamente ao ano anterior. De salientar o EBITDA, que atingiu os 98.3 milhões de euros, representando um aumento de 19.2%. Mais de metade do crescimento do volume de negócios é gerado fora de Portugal representando, portanto, 57% do mesmo. (Figura 1,2,3)

A área de negócio com maior expressão em todo o grupo é a Visabeira Global, contribuindo, para tal, com um volume de negócio de 72% e um peso de 58% no EBITDA. (Figura 4).

Volume de negócios consolidado (valores em milhões de euros)			
	2014	2013	Var YoY
Volume de negócios	632	563	12%
EBITDA	98,3	82,5	19%
Margem EBITDA	15,6%	14,7%	0,9 p.p.
Resultado operacional recorrente	66,0	59,6	11%
Margem operacional	10,5%	10,6%	- 0,1 p.p.
Resultado líquido*	13,2	5,3	151%
Capex	85,5	97,0	-12%
Dívida	780	715	9%
Existências	178	186	-4%
Ativos fixos (Incluindo goodwill)	570	515	11%

* Resultado líquido 2013 Reexpresso

Figura 1 – Tabela com indicadores de atividade

Fonte: Relatório Anual da Visabeira, p.57, 2014

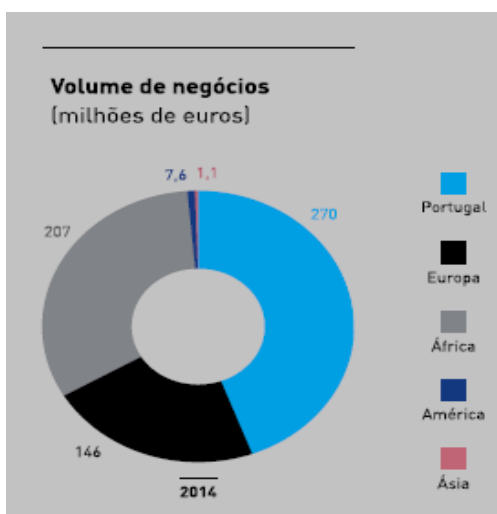


Figura 2 – Representação por percentagem do volume de negócio em cada país

Fonte: Relatório Anual Visabeira, p.57, 2014

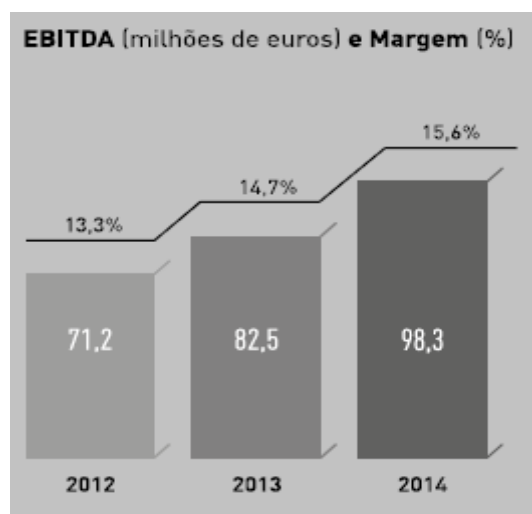


Figura 3 – Comparação de EBITDA

Fonte: Relatório Anual Visabeira, p.57, 2014

Volumen de negócios por área de atividade

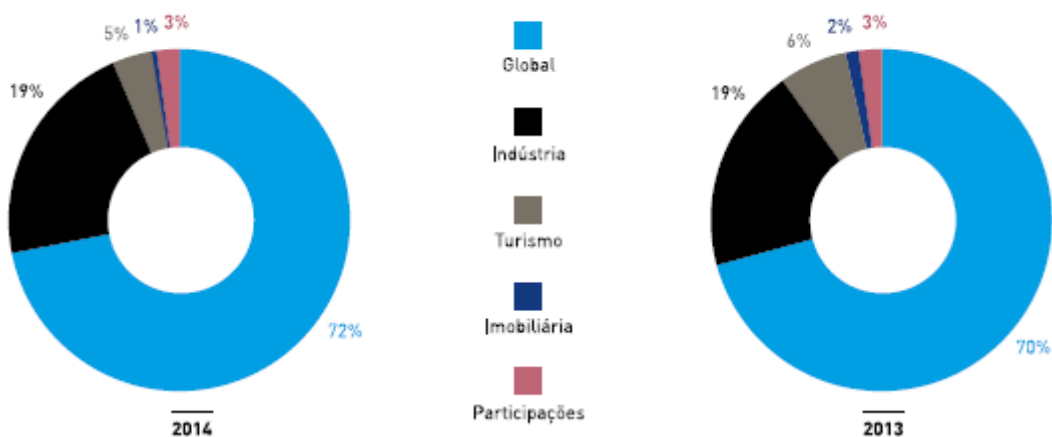


Figura 4 – Volumen de Negócios por área de atividade

Fonte: Relatório Anual da Visabeira, p.59, 2014

Atualmente, e de acordo com uma contagem realizada em 2014, conta com um total de mais de 9.500 colaboradores, sendo que, 700 destes se encontram a trabalhar nos escritórios do Palácio do Gelo em Viseu.

A missão da Visabeira assenta nos seguintes pressupostos, “Melhorar e Inovar continuamente os produtos e serviços que compõem o nosso portefólio global (Relatório Anual Grupo Visabeira 2014).

A visão do Grupo Visabeira apresenta-se como um grupo económico em plena expansão por todo o mundo, procurando a liderança em todos os setores e mercados onde atua, primando pela diferença.

“Assumimos como pilares fundamentais da nossa atuação os seguintes valores: **Criatividade, Inovação, Competitividade, Dinamismo e Ambição** norteiam a atuação de todos os profissionais da organização.” (Relatório Anual Grupo Visabeira 2014) .

O grupo Visabeira é constituído por 5 sub-holdings, que estabelecem e conseguem realizar alianças com outras empresas de renome, tanto em termos de fornecedores, como em termos de clientes. São exemplos: Mota Engil, Portugal Telecom, France Telecom, Telecomunicações de Moçambique (TDM) entre muitas outras.

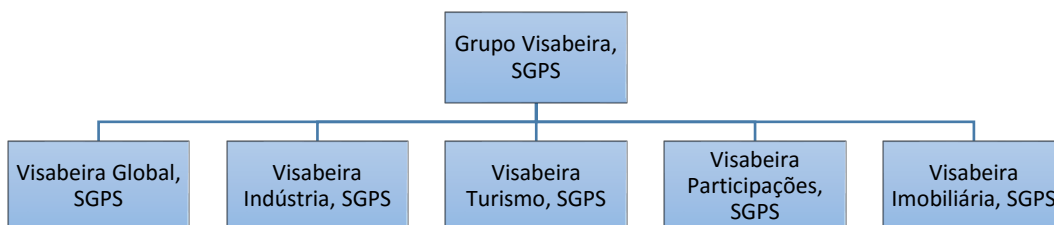


Figura 5 – Organigrama do Grupo Visabeira por Sub-holding

No anexo 20, poderá ser encontrado o organigrama detalhado com todas as empresas pelo qual é constituída cada sub-holding.

3.2. Visabeira Pro – Estudos e Investimentos

De todas as empresas do Grupo Visabeira, fui alocado nos serviços partilhados da Visabeira Participações, S.G.P.S, esta sub-holding concentra os investimentos financeiros do grupo em empresas estrategicamente selecionadas e com as quais existem importantes sinergias, atuando como incubadora de novos projetos.

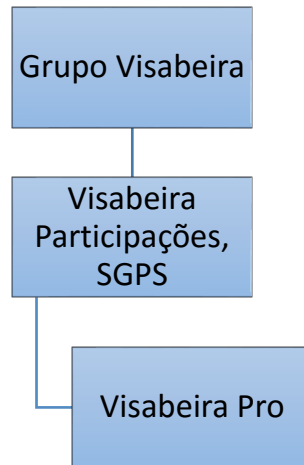


Figura 6 – Organograma com a localização da Visabeira Pro no Grupo

A Visabeira Pro intervém ao nível da assessoria administrativa, financeira e prestação de serviços técnicos altamente especializados, baseando a sua atividade na qualidade dos recursos humanos, aposta na contratação de quadros especializados e assume a formação como uma das principais vertentes estratégicas do seu investimento. Certificada pelo sistema de acreditação do Instituto para a Qualidade na Formação, pretende expandir-se para novos mercados, assente na garantia da excelência da prestação de serviços (informação retirada do site da Visabeira Participações)

Esta apoia todas as unidades do grupo, quer sejam em Portugal ou no Estrangeiro.



Figura 7 – Departamento da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos

Fonte: Informação fornecida pela Visabeira Pro

A disposição das secretárias é posta lado a lado, porém, também podia acontecer os trabalhadores de um determinado departamento serem todos agrupados, formando a chamada ilha.

O departamento “back office” é composto por cerca de 15 pessoas, que englobam pessoal da “casa” e estagiários. Existe apenas uma equipa de trabalho, podendo realizar diferentes tarefas (ver secção 3.2.1) para diversas empresas, consoante as necessidades diárias e, de acordo, com a orientação da coordenadora do departamento, ou seja, a minha orientadora Dra. Cláudia Amaral. A equipa encontra-se disposta, tal como se encontra apresentado no anexo 21.

3.2.1. Departamento do Back office Financeiro da Visabeira Pro

Este departamento tem como principal objetivo assegurar a consolidação das contas do grupo, de acordo com todas as normas nacionais e internacionais, supervisionar e controlar todas as actividades do grupo, assim como assegurar a fidedignidade e integridade da informação produzida.

De seguida, passo a citar as tarefas desenvolvidas neste departamento: **Verificar conciliações:** verificar diariamente as conciliações em cada uma das contas bancárias necessárias, conferindo a informação e exportando as mesmas para o Sistema de Informação do Grupo Visabeira. **Conferir Faturas, Notas de Encomendas:** no sentido se foram lançadas nos dois lados, em clientes e em fornecedores . **Verificar a faturação dos Hotéis:** verificar os fólios por faturas dos Hotéis, questionando os respetivos responsáveis. **Gestão de tesouraria:** controlar a tesouraria de clientes (com base nos plafonds de crédito e na antiguidade das faturas faz-se o controlo de pagamento de clientes). **Conciliar os saldos inter-grupo:** **Emitir recibos:** emitir recibos relativos aos depósitos e transferências, garantindo o envio dos recibos competentes aos clientes. **Apurar os saldos inter-grupos e efetuar a conferência e tratamento das diferenças:** consiste em apurar eventuais diferenças entre empresas do grupo. **Picar em XRT:** distinguir os Zrec dos Zpag e picar as previsões. **Conferência de saldos de auditores:** conferência de saldos de clientes e fornecedores fora do grupo. **Confronto de saldos entre programas:** analisar possíveis diferenças existentes em diferentes software utilizados. **Extratos Bancários:** verificar se todos os extratos se encontram disponíveis. **Saldos antigos:** analisar elementos antigos que foram ficando com o passar dos anos nas contas correntes.

Capítulo 4 - Estágio na Visabeira Pro Estudos e Investimentos

O capítulo que se segue, está organizado da seguinte forma: descrição das tarefas realizadas durante o período de estágio curricular e alusão ao diverso software e ferramentas utilizadas durante todo o processo.

4.1. Tarefas desenvolvidas durante o período de estágio

Ao longo dos cinco meses, aproximadamente, tive a oportunidade de desenvolver várias competências e desempenhar uma diversidade de funções, durante o período de estágio, tornando-se, desta forma, a minha experiência a mais enriquecedora possível. Aquando da minha chegada à Visabeira, numa primeira fase de integração que se prolongou por cerca de uma semana, o meu trabalho consistiu em olhar, apontar, aprender e registar todos os passos que os meus colegas desempenhavam nas suas funções. Com eles pude aprender as bases para poder vir a iniciar o meu trabalho.

Numa segunda fase, passei à realização das tarefas que me foram incumbidas em total liberdade de execução. De salientar, que no final de cada uma das tarefas realizadas estas, eram analisadas pela minha orientadora, de forma a perceber se o trabalho, estava de acordo com os requisitos e os padrões necessários, caso não estivessem, teria de reestruturá-los novamente.

Durante toda esta etapa, senti um total apoio por parte dos meus colegas, pois além de a minha orientadora demonstrar total disponibilidade para retirar dúvidas que surgissem, os meus colegas, na empresa revelaram-se igualmente recetivos, partilhando constantemente ideias, conceitos e conselhos relativamente às melhores práticas e às “manhas” que cada empresa pudesse apresentar.

No que concerne às tarefas que desempenhei, elas dividiram-se por: conferência de saldos inter-grupo, confirmação de contas correntes, saldos dos fornecedores, saldos dos

clientes, confirmação de saldos entre diferentes programas, análise e limpeza de saldos antigos e por fim extratos Bancários.

De modo a que a leitura seja explícita e perceptível para o leitor na etapa que se segue, procedeu-se à explicitação de algumas palavras técnicas, que serão enunciadas no decorrer da descrição do trabalho, como consequência das tarefas desempenhadas no estágio.

Cada tarefa realizada apresenta um conjunto de “termos próprios”, os quais passo a citar:

- **GD**: corresponde à gestão documental, ferramenta criada pela própria Visabeira;
- **Estado concluído e estado duplicado**: corresponde a um estado que é atribuído a um determinado documento a partir do momento que entra no circuito da empresa;
- **“vf03”**: está inserido dentro do SAP e corresponde a uma transação usada para se poder retirar documentos como faturas;
- **CO**: corresponde à correspondência organizacional;
- **TED**: troca eletrónica de documentos;
- **SAP**: programa utilizado na Visabeira, denominado por Systems, Applications and Products in data processing;
- **Mandante**: unidade autónoma dentro do sistema SAP que separa os registos mestres assim como o conjunto de tabelas e dados;
- **“fbl5n”**: relatório de partidas individuais de clientes;
- **“fbl1n”**: relatório de partidas individuais de fornecedores;
- **partida em aberto**: tudo o que não foi compensado até determinado dia;
- **Registo evidência**: ferramenta criada pela Visabeira;

- **Documento de compensação:** quando se tem um movimento bancário em aberto e se pica com um outro movimento;
- **Conforming:** forma de financiamento de curto prazo;
- **20xxx; 15xxx:** descritivo dado automaticamente pelo programa SAP, constituído por um conjunto de 10 algarismos, sendo que tal variação de descritivo será devidamente explicada a razão, no corpo do texto que se segue;
- **Fornecedores Diversos:** são fornecedores que não foram criadas as entidades para os mesmos;
- **“Saldo ok”:** aguarda pagamento do financeiro: será colocado se as partidas em aberto correspondem a valores negativos;
- **“Saldo zero”:** quando na totalidade das partidas em aberto é possível verificar um sub total igual a zero, da conta de determinada entidade;
- **“CD”:** tipo de documento apresentado, neste caso é um recibo (ver anexos 18 e 19 - com tabela detalhada);
- **“fb03”:** transação existente em SAP;
- **picar:** significa seleccionar determinada partida;
- **“f-32”:** transação existente em SAP, permite que sejam compensadas as partidas de clientes;
- **“f-40”:** transação existente em SAP, permite que sejam compensadas as partidas de fornecedores;
- **clientes externos:** clientes que não pertencem ao grupo;
- **NC:** nota de crédito;
- **S_ALR_87011277:** corresponde a uma transação existente em SAP.

4.1.1. Conferência de saldos inter-grupo

De referir que é na Visabeira Pro que se trata da conferência de saldos, de todas as empresas, da qual o grupo é detentor, sendo que existem umas que são mais importantes do que outras e que, como tal, requerem mensalmente, que seja feita a conferência de saldos entre todas as empresas.

Deste modo, ao realizar a análise para uma empresa em específico, é necessário ver a relação desta com todas as outras empresas que constam na lista em anexo (exemplificado nos Anexos 14,15,16,17). Ao analisarmos uma determinada empresa, é necessário, em primeiro lugar, verificar se esta se encontra no grupo das que requerem “conferência com todas”, caso contrário, apenas será necessário realizar a análise às empresas que se seguem (ver lista por ordem alfabética em Anexos 14, 15,16,17)

Empresas que requerem conferência com todas: Artifel, S.A.; Benetrónica, S.A.; Edivisa Sucursal MZ, S.A.; Empreendimentos Turísticos Monte Belo, S.A.; MOB S.A.; Movida – empreendimentos turísticos, S.A.; Mundicor – Viagens e turismos, S.A.; Real Life, S.A.; SCI Construtel; Sem Amarras, Lda; Turvisa Lda.; TV Cabo Angola Lda.; TV Cabo Moçambique; Vista Alegre Atlantis, SGPS.; Vista Alegre Espanha, S.A.; Viatel; Visabeira; Zambeze Restaurante.

Na análise para os clientes usamos o “fbl5n” (exemplificado na imagem do Anexo 3), e para fornecedores o “fbl1n” (exemplificado na imagem do Anexo 4), verificamos as diferenças entre o cliente A e o fornecedor B, tendo sempre em conta as duas óticas. Caso existam diferenças, tira-se um “print”², colocando-se essa diferença numa célula do ficheiro Excel em execução.

Ao fazer o inter-grupo, deve-se ver os documentos analisados, nos quais foram detetadas e afixadas as diferenças. Se nas diferenças existirem recibos, iremos prosseguir com a análise para o GD, se obtivéssemos os documentos com o estado “Concluído” ou “Duplicado”, seria necessário prosseguir com a análise, caso contrário, dava-se por finalizada a tarefa da partida em aberto.

² Termo em inglês, que significa tirar em forma de imagem tudo o que está na tela do computador

No caso de existirem diferenças, é importante verificar a transação “vf03” (exemplificado na imagem do Anexo 5), para encontrar mais informações sobre o documento. É possível depararmos com recibos que não se encontram, nem em GD, nem em CO, tal pode dever-se a uma falha de introdução dos recibos em circuito, sendo que, neste momento, é fundamental retirar o documento que tenhamos em “vf03” e enviá-lo por email para uma equipa de tratamento documental, denominada por TED.

Em certos casos, será necessário dentro do SAP, trocar de mandante, isto deve-se apenas a questões de logística e do peso da ferramenta de trabalho, pois algumas empresas não se encontram no mandante 100 (exemplificado na imagem do anexo 1).

No mandante 200 (exemplificado na imagem do anexo 2) encontram-se as empresas Vista Alegre Atlantis (com exceção da VA - empreendimentos turísticos), a Cerutil, a Ria Stone e a Faianças artísticas Bordalo Pinheiro.

Procedimentos internos a destacar:

- Quando há acréscimos, por norma, pode-se dizer que serão estornados no mês seguinte.
- No caso de existirem diferenças de cêntimos, não há necessidade de os justificar.
- Em certas alturas, pode-se deparar com determinadas diferenças, só que, ao analisar-se cuidadosamente, reparar-se-á que são empréstimos que se apresentam nos descritivos dos movimentos em aberto. Neste caso, deve-se ter em conta, a ótica dos Fornecedores, por norma, os valores ir-se-ão anular, podem é não se apresentar com o mesmo montante, mas na totalidade, uns valores irão anular os outros, não se tornando numa diferença real. (Por exemplo, se num lado temos 1000 euros numa determinada ótica no outro lado temos 2 vezes 500 euros)
- Em determinados casos, será necessário perceber o que levou a determinado procedimento por parte do colaborador nos meses antecedentes. Para tal, devemos de recorrer a uma ferramenta da Visabeira – Registo Evidência, onde poderá ser encontrada uma justificação para determinado movimento.

4.1.2. Confirmação de contas correntes

Embora com breve passagem nesta atividade, verifiquei que o objetivo era pedir o extrato da conta corrente, a 31-12-2015, para determinadas entidades, contactando quer os clientes, quer os fornecedores. Esta acção ocorre depois, de se ter feito no início um contacto por carta registada, enviada para o cliente, da qual não se obteve nenhuma resposta.

Em clientes, fazemos uma análise pelo chamado processo alternativo, através do qual conseguimos ver o que recebemos nos extratos bancários e a consequente emissão do recibo. Em fornecedores, não é tão fácil esta análise.

O processo alternativo consiste em retirar o extrato da conta do cliente a 31 Dezembro de 2015 e verificar o que está em aberto. Se na coluna respeitante ao “Documento de Compensação” existir como um descritivo 20xxx, filtramos esse documento e verificamos que faturas estão a ser pagas. De seguida, na conta transitória do banco vemos como é conciliado esse recibo e o respetivo pagamento. No final, retirávamos um print da conta corrente e das faturas que estamos a quitar, e um print da conta transitória.

Casos os documentos estejam com o descritivo 20xxx, não será necessário contactar o cliente. Relativamente aos que não possuem aquele descritivo, será necessário efetuar um contacto.

Imaginemos a seguinte situação: pode haver alturas em que o cliente faz um pagamento, que se refere a um conjunto de faturas no valor de 1000€ ; 1000 €; 500€ ; 500€ ;500€. Terei que ir analisar, com extremo cuidado de forma a entender a que faturas se refere tal pagamento.

Em determinadas alturas deparamo-nos com documentos que apresentam o descritivo Confirming e na coluna relativa ao “Documento de Compensação”, aparece o descritivo 15xxx. Isto significa que são faturas que enviamos para um dado cliente, nesta situação o Banco é a entidade que efetua o pagamento das faturas por esse cliente, mais tarde, o cliente terá que pagar esse montante ao banco, e então daí resulta um descritivo diferente do 20xxx.

4.1.3. Saldos dos Fornecedores (contra natura)

O objectivo da operação “contra natura” é ver os saldos dos fornecedores daquela empresa em específico. Para isso, extraímos do documento retirado do SAP, tudo o que fosse referente a “Fornecedores Diversos” e a todos os Fornecedores que pertencessem empresas do grupo, ficando-se apenas com as empresas externas, para analisar.

Na “contra natura”, pode-se considerar correto, tudo o que está negativo, e colocar-se à frente “Saldo Ok - aguarda pagamento do financeiro”. Tudo o que estiver positivo, terá de ser assinalado como “contra natura”.

Entende-se por “Saldos Zero”, quando numa conta se tem uns valores que se anulam, permitindo que sejam compensados.

No caso de existirem contas com saldos zero, e simultaneamente, apresentarem o descritivo relativo a *confirming*, *meps*³, *trespasse* não poderemos “picar”, como se fosse para compensar.

Qual é o verdadeiro problema nesta tarefa? É que quando o saldo está positivo, “contra natura,” é necessário consultar os documentos nas transações, “fb03 ou vf03”, de forma a identificar os documentos que confirmam a razão da partida ainda se encontrar em aberto.

Todos os documentos referentes a garantias, meps, financiamentos, não têm interesse em ser analisados, mas os documentos que sejam referentes a auditores, mensalidades de cobrança, tpa, ou seja, pagamentos por multibanco, têm de ser analisados.

³ Método de equivalência patrimonial

4.1.4. Saldo dos Clientes

Inicialmente o que interessa ter logo em mente, para poder trabalhar neste tipo de conferência, é que os países aplicam diferentes contas razão.

Ao analisar uma conta de cliente, é necessário excluir, à partida, contas de cobrança duvidosa, contas de adiantamentos, contas de capital e documentos que apresentem a denominação factoring, caso existam, não há autorização para trabalhar estas contas e documentos.

Nesta análise iremos analisar as faturas, notas de crédito e recibos. Iremos compensar contas de clientes que apresentem valores subtotais iguais a zero, as chamadas "SALDO ZERO". Porém existe uma restrição que consiste em verificar se o pagamento é ou não referente ao recibo em causa.

Existem dois tipo de clientes nesta análise, aqueles que consideramos de clientes externos, onde há ordens para compensar, sem qualquer problema e as empresas do grupo requerem uma análise mais minuciosa.

Existindo saldo zero compensa-se em SAP, utilizando as transações «f-32» (exemplificado na imagem do Anexo 7) e o «f-44» (exemplificado na imagem do Anexo 6).

4.1.5 Confrontos de saldos entre diferentes programas

O objetivo desta análise é o confronto entre valores do programa externo da empresa em análise e a listagem retirada do SAP a determinado dia. Para facilitar tarefa de análise, será realizada uma ordenação por data.

A partir deste momento, pretendia-se ver se os valores obtidos na listagem fornecida pela empresa correspondiam aos valores obtidos em SAP à data determinado dia, se tal não acontecesse dever-se-ia identificar os valores que estão diferentes, para mais tarde, no

ficheiro Excel criar-se uma folha por cliente, retirando um «print screen» aos saldos e indicando a respetiva diferença identificada.

Se a diferença registada é nula e, no entanto, os documentos presentes num lado não eram coincidentes com os do outro lado, ter-se-ia, que os registar no excel.

4.1.6. Análise de Saldos Antigos

O intuito desta operação era analisar os saldos antigos de clientes de uma empresa. Para tal, recorria-se a uma análise em excel, de forma a procurar “limpar” determinadas partidas em aberto. Quando o montante em dívida é maior que o pagamento efectuado pelo cliente, era compensado o valor pago e a empresa ficava a aguardar que o cliente efectuasse o pagamento remanescente, criando, para tal, um documento denominado de pagamento parcial.

4.1.7. Extratos Bancários

Nesta atividade pretende-se identificar para uma empresa, as contas bancárias que se apresentam em aberto em SAP, pode acontecer que num determinado mês se encontram contas bancária abertas e no mês seguinte estas tenham sido encerradas, ou criadas novas contas.

Deve-se criar um ficheiro em excel por empresas, no qual será indicado se a conta bancária tem extrato disponível numa das plataformas digitais: na correspondência organizacional, na gestão documental ou na própria página do “back office”. Com isto para determinada conta bancária ficaremos a saber se foram retirados todos os documentos e do ano em questão.

Nesta análise, é usado em SAP a transação S_ALR_8701277 denominada de Saldos da Conta Razão.

Como se encontra exemplificado na imagem que se encontra no anexo nº 8.

4.2. Softwares/ ferramentas utilizados

Com o atual desenvolvimento do mundo em redor das empresas e com a constante evolução das tecnologias, aparecem cada vez mais programas intuitivos e direcionados às necessidades das empresas. Como tal, o Grupo Visabeira, desde há alguns anos para cá, começou a usar o SAP ERP para toda e qualquer tipo de conferência.

4.2.1. Gestão Documental – Pesquisa Global

Ferramenta criada nos departamentos do Grupo Visabeira com o intuito de armazenar toda a informação referente às transações ocorridas em todas as empresas do grupo, desde de faturas, PC, documentos bancários entre outros.

Documentos, que se encontram digitalizados e que muitas vezes permitem criar interação dentro dos mesmos, pois permitem identificar a que movimento dizem respeito, por exemplo NC, que anula determinada fatura, ou devolução de determinados materiais, ou até referente a determinado PC.

Para ser possível ter acesso a esta base de dados, é necessário ter sido criado um caso suporte, de forma a ser dado acesso ao colaborador, sendo que esta ferramenta se encontra na intranet.

Na seta sobreposta à imagem 8, está representado a localização da pesquisa global.

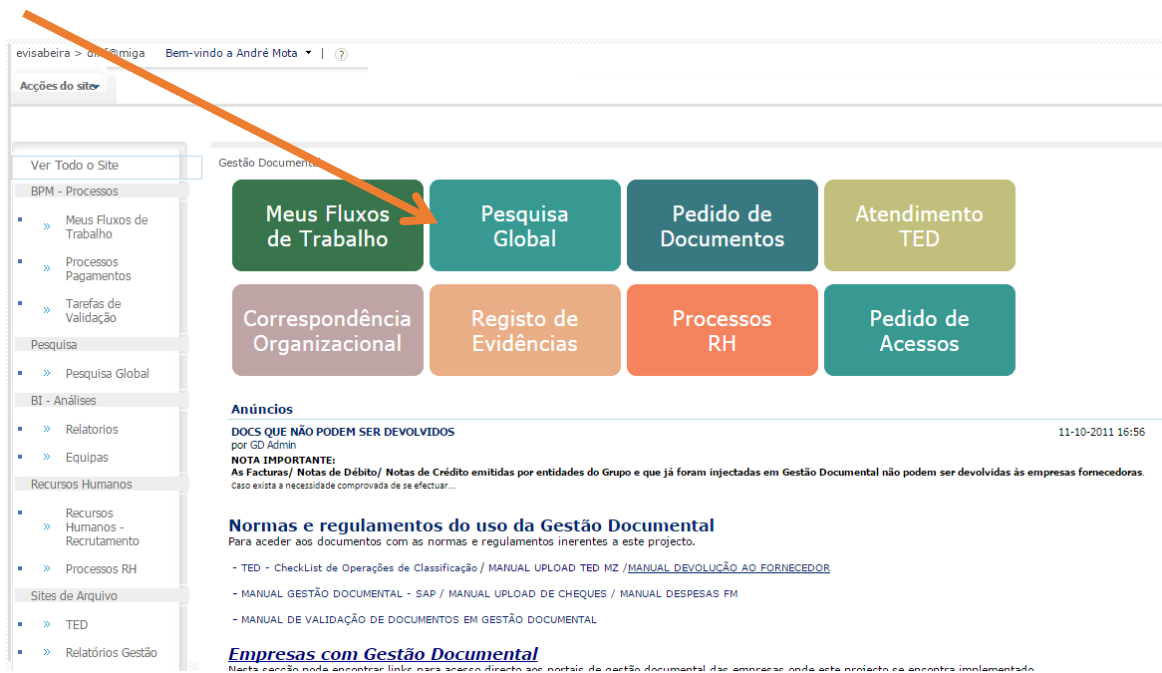


Figura 8 – Ferramentas possíveis de utilizar na Gestão Documental

Fonte: Informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.

Ao clicarmos em “Pesquisa Global” será possível visualizar o layout, exemplificado no Anexo 9,10 e 11.

4.2.1.1. Correspondência Organizacional

Ferramenta que faz parte do GD, como é possível verificar pela figura 8 na qual podemos procurar extratos bancários das empresas.

A diferença entre o CO e o GD é que, na Gestão Documental, temos documentos como faturas; notas de crédito de clientes, fornecedores e documentos bancários, e na Correspondência Organizacional apenas se encontram os documentos relativos aos bancos das empresas (exemplificado no anexo 22).

4.2.1.2. Registo de Evidência

Registo de evidência é uma ferramenta que permite anexar os email, que contém, normalmente, a explicação de determinado movimento realizado por um colaborador. Por vezes podem-se encontrar anexados documentos como faturas, pedidos de compras, ficheiros de excel referentes a pagamentos, entre outros.

4.2.2. SAP

Um dos principais programas de trabalho, tendo sido neste que mais trabalhei durante o período de estágio.

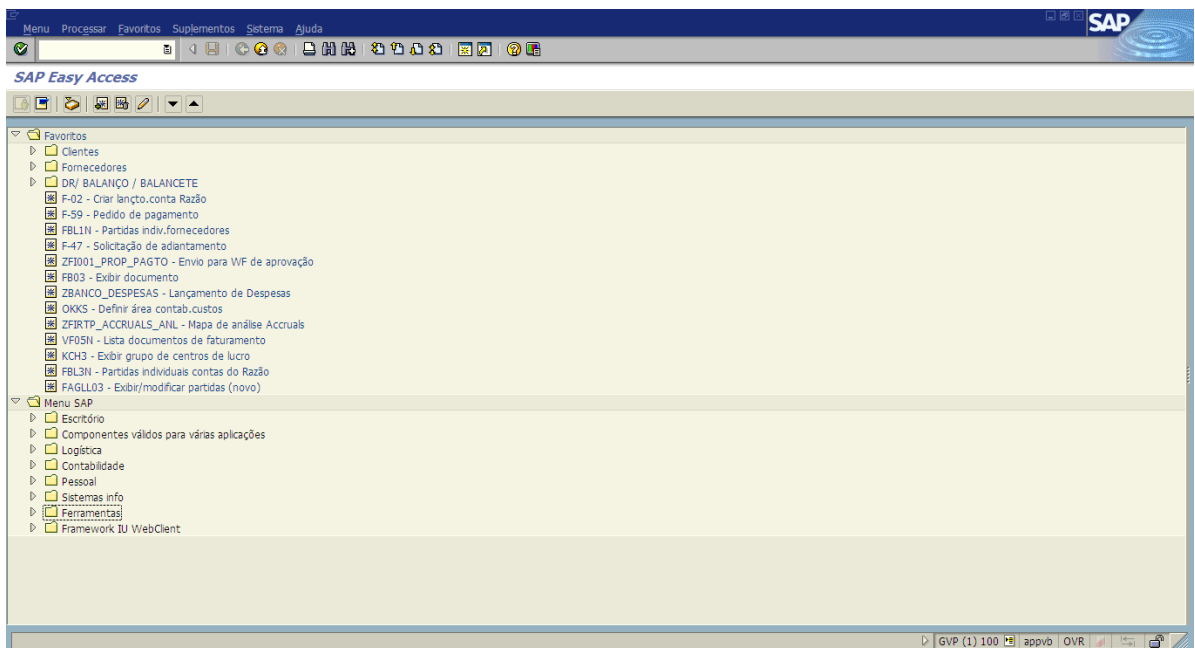


Figura 9 – Layout do Software SAP na Visabeira Pro

Fonte: Informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP

4.2.2.1. O que se entende por SAP

Systems Applications and Products in Data Processing, SAP SE é uma empresa criadora de softwares para gestão de empresas.

Desde a sua criação, a empresa teve como principal objetivo, o desenvolvimento de um “sistema em tempo real”. Atualmente existe o ERP, sendo esta uma versão mais evoluída, oferece soluções que se encaixam em todo o tipo de setores empresariais, desde grandes bancos, setor petrolífero, setor da saúde, setor público, ensino superior e até em pequenas lojas. Um sistema ERP é elaborado como uma ferramenta fundamental da gestão de toda a informação de uma empresa, ela permite o fornecimento de uma base de dados, na qual a aplicação consiste numa interface que liga na empresa a gestão dos recursos humanos, a contabilidade e as vendas.

4.2.3. Sage FRP Treasury

Embora com breve passagem, por esta etapa a pela utilização deste programa, tive oportunidade de aprender que a partir deste se retiram os saldos e classificam os movimentos bancários que são integrados manualmente ou automaticamente. Os movimentos que aparecem no Banco vão para o chamado XRT (Sage FRP Treasury), para que possam estar sujeitos a uma rotina automática, sendo mais tarde deslocados para o software SAP.

Para classificar os movimentos é necessário dizer se são Pagamentos “Zpag” ou Recebimentos “Zrec”. Consideramos Zpag as comissões, as despesas de via verde, impostos de selo, despesas de expediente.

Consideramos Zrec por exemplo anulação de juros; reembolsos do iva.

Capítulo 5 - Análise Crítica

Perante as persistentes evoluções que são requeridas à empresa, torna-se imprescindível que esta efectue contantes mudanças estruturais, e, como tal, os colaboradores que desempenham determinadas funções, num dado departamento, são realocados para efectuar novas funções.

A meu ver, tal será favorável para qualquer pessoa em início de carreira que tenha a necessidade de “saber” mais, enriquecendo-se a si e permitindo deste modo, adquirir uma maior “bagagem” em termos profissionais, no entanto podemos encontrar um senão, que se prende com o facto de determinados colaboradores sentirem um certo desconforto, num momento em que podem procurar uma maior estabilidade no seu local de trabalho.

Igualmente, pretendo realçar um facto, que para mim poderia ter contribuído em muito, para uma aprendizagem mais rápida e eficiente, a falta de uma formação, nem que fosse por uma hora sobre os componentes e softwares que íamos utilizar, pois por mais que os programas sejam intuitivos e de fácil compreensão, o facto de numa semana ter estado a receber, informação de diferentes colaboradores, levou a que detecta-se que os processos de trabalho eram diferentes, para conseguir o mesmo resultado.

Durante, todo o tempo de estágio notei que existia a intenção de padronizar determinados aspectos, com as quais concordei em pleno, pois se cada um fizesse um ficheiro para uma determinada tarefa à sua maneira, levaria a que, futuramente, houvesse necessidade de perder tempo a entender tal processo.

Por fim, pretendo ainda realçar uma ferramenta criada pela Visabeira que é a Gestão Documental, na qual se enquadra o CO. Perante a necessidade de a utilizar, senti algumas dificuldades, pois quando desempenhava a tarefa “extratos bancário”, tinha de verificar se nela os mesmos existiam. E o simples facto de determinado colaborador introduzir os extratos bancários, página a página (exemplo: num extrato bancário com 50 páginas de transações, vamos encontrar 50 pdf’s, todos relativos à mesma conta bancária), em vez de introduzir todos os documentos reunidos num só pdf, é tempo perdido para o outro colaborador, dado que é imprescindível analisar determinado extrato, para conseguir

detetar se o documento em causa é relativo a uma nova conta, no mesmo banco ou se é a mesma conta bancária mas, com mais uma página de informação.

Resta-me realçar, após diálogos com outros colaboradores, que todos os documentos, que tivessem com determinado número de anos de antiguidade, fossem arquivados electronicamente, para facilitar o trabalho, uma vez, que a quantidade de informação que guardamos, relativa a todas as empresas do grupo, torna-se pesada para o software, dificultando a agilidade do processo.

Para finalizar, apenas acrescento a necessidade de repensar o layout da ferramenta da correspondência organizacional, de forma a facilitar o uso da mesma.

Capítulo 6 - Conclusão

Desde o momento, em que fui chamado para realizar teste psicotécnicos e psicológicos para a empresa Visabeira, em Viseu, com o objetivo de realizar o estágio curricular, para o qual tinha concorrido, com o objetivo de terminar o meu segundo ciclo de estudos, estes revelaram-se extremamente positivos, pelo simples facto de me aproximarem daquilo que me esperara, enquanto futuro trabalhador, no mercado em busca de emprego.

Nessa altura, senti necessidade de aprofundar os conhecimentos que já tinha da organização, como se foi desenvolvendo o grupo ao longo dos anos, a dimensão que representa na actualidade, a importância que aquela empresa, aqueles escritórios nos últimos andares do Palácio do Gelo, situado na cidade de Viseu, e o que representa para toda aquela população, num raio de 100 quilómetros.

Quando fui trabalhar para o departamento “back office”, deparei-me com inúmeras dificuldades em termos das tarefas que desempenhei, pois, até então, nunca tinha estado em contacto com nenhum dos software, apesar de já ter realizado “mini estágios” noutras alturas. No entanto, com o passar do tempo, com ajuda da minha orientadora e dos meus colegas e com atribuição das mais diversificadas tarefas, pude aperfeiçoar o meu conhecimento, melhorando a apresentação da minha análise e realizando tarefas cada vez mais completas e exaustivas.

Pude-me aperceber da importância do trabalho desempenhado e da necessidade daquelas pessoas no seu local de trabalho, pois apesar de sermos um departamento que não estabelece uma relação direta com o cliente, estamos em constante contacto com outros departamentos, em diversas alturas do dia-a-dia, era necessário a confirmação de entradas de pagamentos realizadas, por determinados clientes, ou então, perceber quem é que tinha feito determinado pagamento e por conta de quem. De salientar a necessidade que este departamento beneficia em estar em constante contacto com outros departamentos, como o financeiro ou o contabilista.

Embora esta revisão da literatura represente uma tentativa de compilar questões relativas à importância das tecnologias nas interações internas e externas do “back office”,

é necessário uma investigação mais extensa. Mais pesquisas são necessárias para reconhecer como é que o “back office” é influenciado pela tecnologia e pela globalização. De notar que a elaboração deste relatório não foi fácil, na medida em que não consegui encontrar uma vasta bibliografia disponível que podia ter sido mais vantajosa.

Concluindo e, apesar das expectativas que estabeleci para este estágio serem altas, posso afirmar que foram concretizadas, se não mesmo superadas, permitiram-me desenvolver mais técnicas de trabalho, usar novos softwares (SAP), implementados nos mercados, sobretudo nas grandes empresas e, também convém realçar, que este estágio permitiu-me o contatar com outras pessoas, de diferentes idades, com outros estudos e experiências de vida. Sinto que foi o cumprir de uma etapa apraz, mas que atingi com sacrifícios, e sentido do dever cumprido . Procurei-me superar, sempre que possível, permitindo, desta forma libertar, os meus colegas “mais antigos” para outras tarefas que requeriam mais tempo do seu dia de trabalho.

Termino com a certeza que este estágio foi um complemento, aos meus dois ciclos de estudo mas, que ainda tenho muito que aprender, ao longo da minha atividade profissional.

Bibliografia

CFO Magazine Disponível em <ww2.cfo.com/operations/2015/11/no-end-change/> acessado a 14 de Abril de 2016, p.1-2

Ezzamel M, Wilmott and Worthington F. (2008) Manufacturing shareholder value: the role of accounting in organizational transformation. *Accounting, Organizations and Society* 33(2/3): 102-115

Financial Executive disponível em <www.financialexecutives.org>

Gonçalves, J.E.L. (1994) Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. *Revista administração*, v 34, (1), p.63-81

Grupo Visabeira (2014). Relatório Anual, ano 2013

Heim e Sinha, (2002) citado por Safizadeh M.H et al. (2003) An empirical analysis of financial services process with a front office or back office. *Journal of Operations Management* 21, 557-576

Hirschheim, 1985 citado por Noble, F. (1995) Implementations strategies for office systems. *Journal of Strategic Systems* 4 (3) 239-253

Howcroft D; Richardson H. (2012) The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centers. *Work, Employment and Society* 26 (1): 111-27

King, Mervyn J., (2003). *Back office and Beyond: a guide to procedures, settlements and risk in financial markets*, second edition published by Harriman House

King, Mervyn J.,(2000). *Back and brokerage back office and settlements*. Chicago

Korczyński M. (2004) Back office service work: bureaucracy challenged? *Work, Employment and Society* 18(1): 97-114

Metters R., Vargas V. (2000) A typology of de-coupling strategies in mixed services. *Journal of Operations Management* 18, 663-682

Morton, S. (1991) *The corporations of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York: Oxford University Press, pp 189-219

Noble, F. (1995) Implementations strategies for office systems. *Journal of Strategic Systems* 4 (3) 239-253

Orbitall Disponível em <<http://orbitall.stefanini.com/2016/06/20/eficiencia-e-productividade-stefanini-apresenta-solucoes-de-backoffice-que-podem-reduzir-custos-em-ate-70/>> acessado a 7 Julho de 2016

Safizadeh M.H. et al. (2003) An empirical analysis of financial services process with a front office or back office orientation. *Journal of Operations Management* 21, 557-576

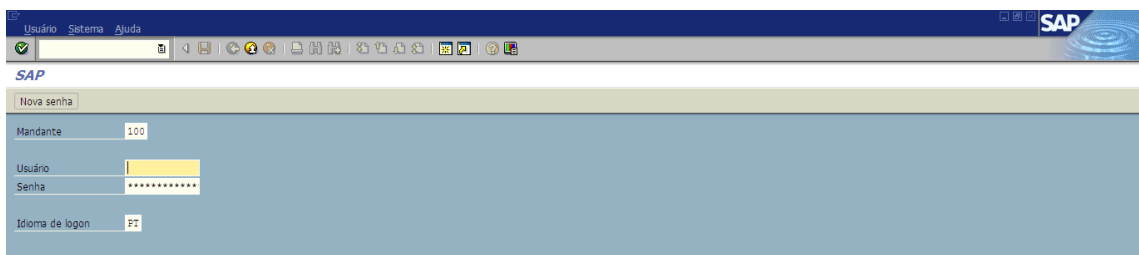
Visabeira Global (2014). Relatório Anual, ano 2013

Visabeira Participações disponível em <<http://www.visabeiraparticipacoes.com/>>

Anexos

Anexo 1 – Sessão do Mandante 100

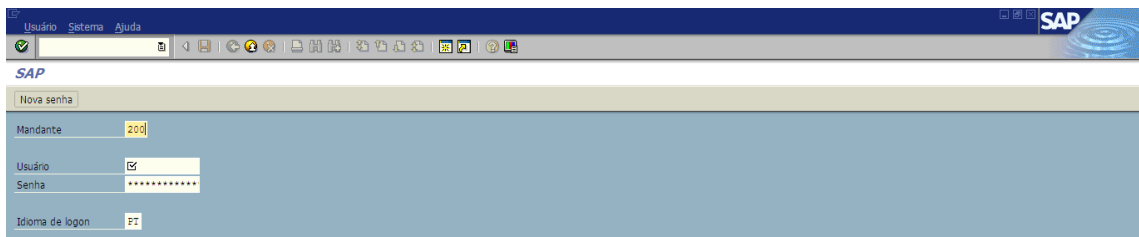
Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP



The screenshot shows the SAP login interface. At the top, there is a navigation bar with 'Usuário', 'Sistema', and 'Ajuda' menus. Below this is a toolbar with various icons. The main content area is titled 'SAP' and 'Nova senha'. It contains a form with the following fields: 'Mandante' with the value '100', 'Usuário' with a yellow input field, 'Senha' with a masked input field (dots), and 'Idioma de logon' with the value 'PT'.

Anexo 2 – Sessão do Mandante 200

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP



The screenshot shows the SAP login interface for Mandante 200. It has the same layout as the previous screenshot, but with the 'Mandante' field set to '200'. The 'Usuário' field has a checkmark icon next to it, and the 'Senha' field is masked with dots. The 'Idioma de logon' field is set to 'PT'.

Anexo 3 – Relatório de partidas individuais do cliente

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP

The screenshot shows the SAP interface for the 'Relatório de partidas individuais de clientes' (Individual Customer Transactions Report). The window title is 'Programa Processar Ir para Sistema Ajuda' and the SAP logo is in the top right corner. The main title of the report is 'Relatório de partidas individuais de clientes'. Below the title, there are several selection fields:

- Seleção - cliente:** Fields for 'Conta do cliente' and 'Empresa', each with an 'até' (until) field and a selection icon.
- Seleção de ajuda/pesquisa:** Fields for 'ID ajud.pesq.' and 'Cad.pesq.'.
- Seleção das partidas:** A section with two sub-sections:
 - Status:** Radio buttons for 'Partidas em aberto' (selected), 'Partidas compensadas', and 'Todas as partidas'. The 'Partidas em aberto' option has a date field set to '25.05.2016'. The other two options have 'Data de compensação' and 'Data de lançamento' fields, each with an 'até' field and a selection icon.
 - Tipo:** Checkboxes for 'Partidas normais' (checked), 'Operações do Razão Especial', 'Partida-memo', and 'Partidas pré-editadas'.

The bottom status bar shows 'GVP (1) 100' and 'appvb OVR'.

Anexo 4 – Relatório de partidas individuais do fornecedor

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP

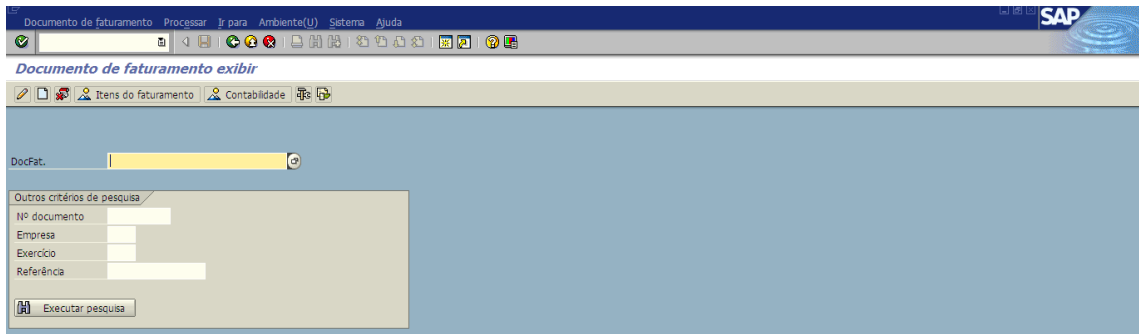
The screenshot shows the SAP interface for the 'Relatório de partidas individuais de fornecedores' (Individual Supplier Transactions Report). The window title is 'Programa Processar Ir para Sistema Ajuda' and the SAP logo is in the top right corner. The main title of the report is 'Relatório de partidas individuais de fornecedores'. Below the title, there are several selection fields:

- Seleção - fornecedor:** Fields for 'Conta de fornecedor' and 'Empresa', each with an 'até' (until) field and a selection icon.
- Seleção de ajuda/pesquisa:** Fields for 'ID ajud.pesq.' and 'Cad.pesq.'.
- Seleção das partidas:** A section with two sub-sections:
 - Status:** Radio buttons for 'Partidas em aberto' (selected), 'Partidas compensadas', and 'Todas as partidas'. The 'Partidas em aberto' option has a date field set to '25.05.2016'. The other two options have 'Data de compensação' and 'Data de lançamento' fields, each with an 'até' field and a selection icon.
 - Tipo:** Checkboxes for 'Partidas normais' (checked), 'Operações do Razão Especial', 'Partida-memo', and 'Partidas pré-editadas'.

The bottom status bar shows 'GVP (1) 100' and 'appvb OVR'.

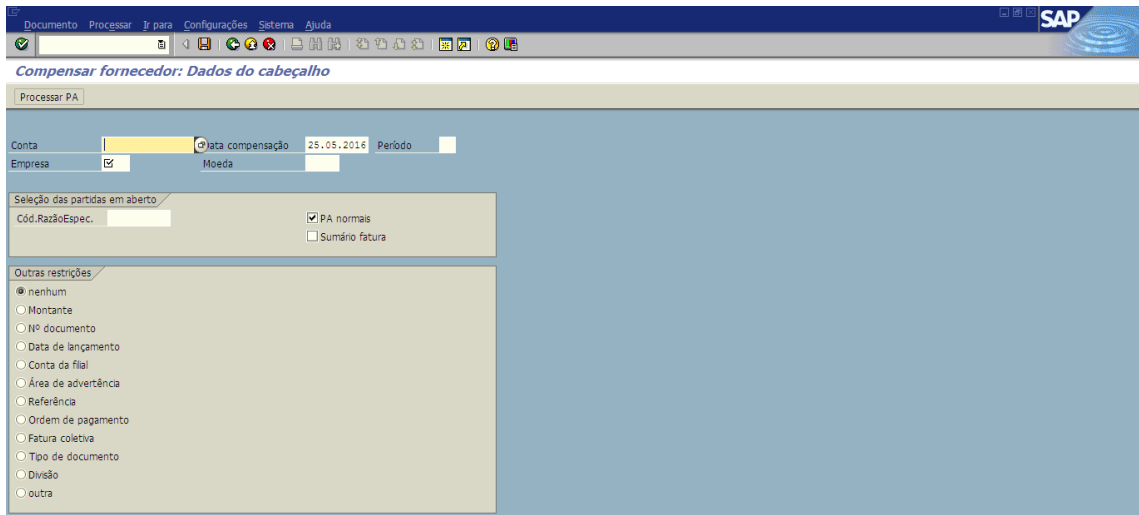
Anexo 5 – Documento de faturamento a exibir

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP



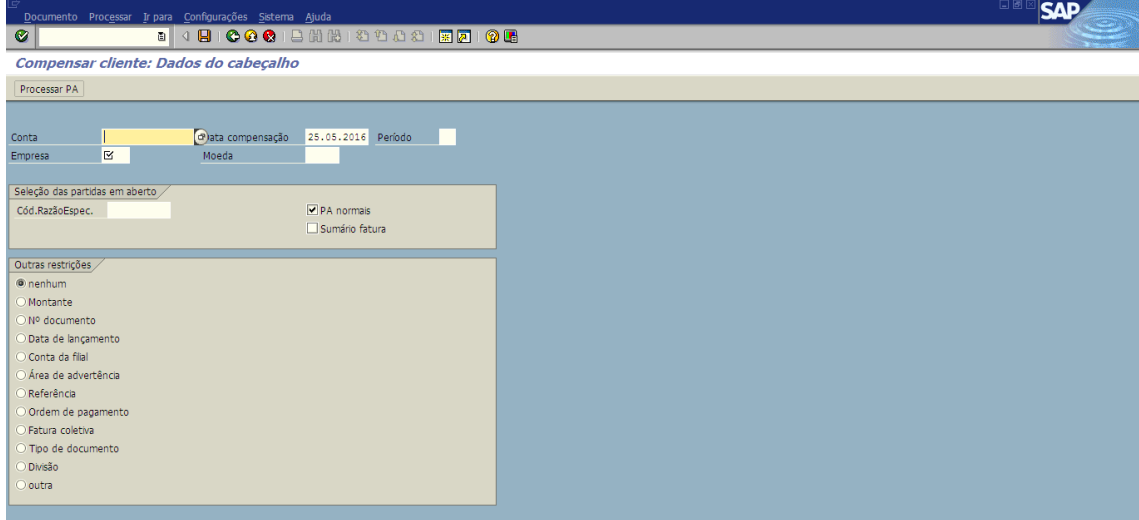
Anexo 6 – Compensar o Fornecedor

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP Softwares SAP



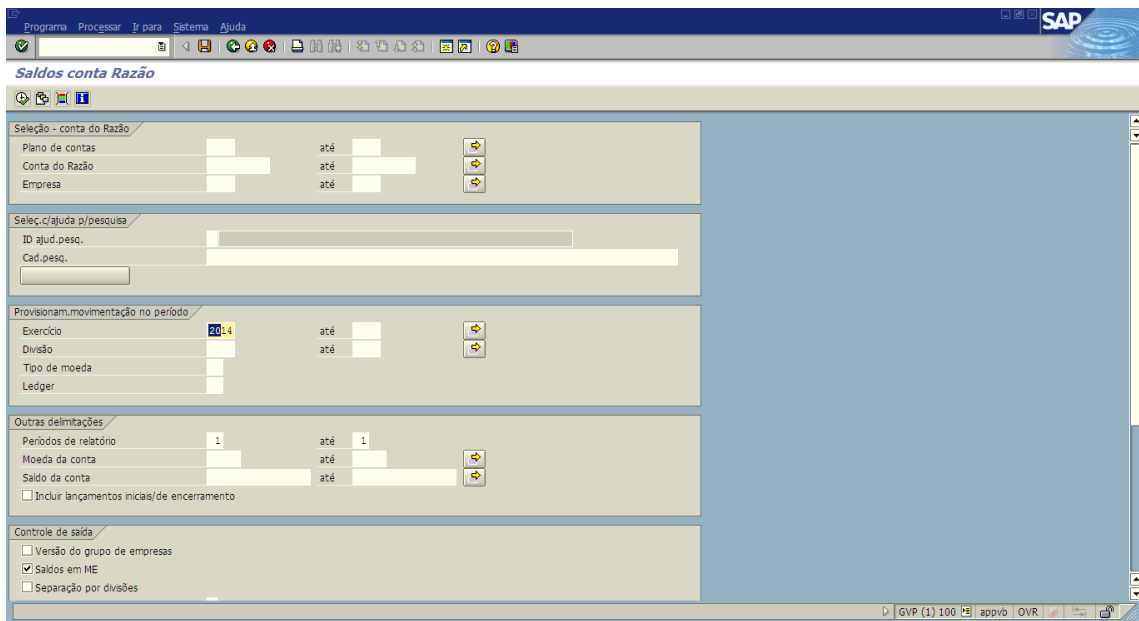
Anexo 7 – Compensar o Cliente

Fonte: : Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP



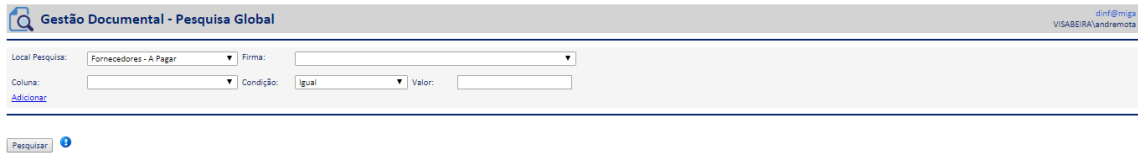
Anexo 8 – Saldos da Conta Razão

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A – Software SAP



Anexo 9 – Pesquisa Global – utilização da ferramenta

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.



Anexo 10 – Pesquisa Global – utilização da ferramenta

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.



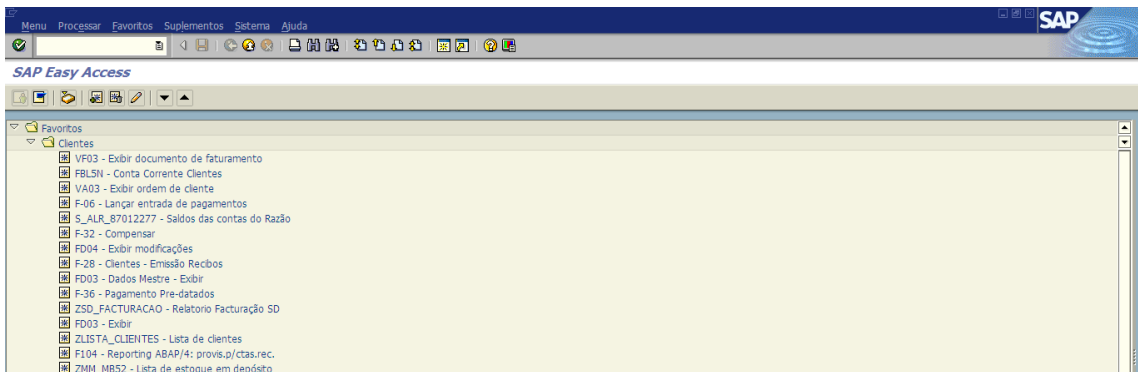
Anexo 11- Possibilidade de utilizar a correspondência Organizacional pela Pesquisa Global

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.



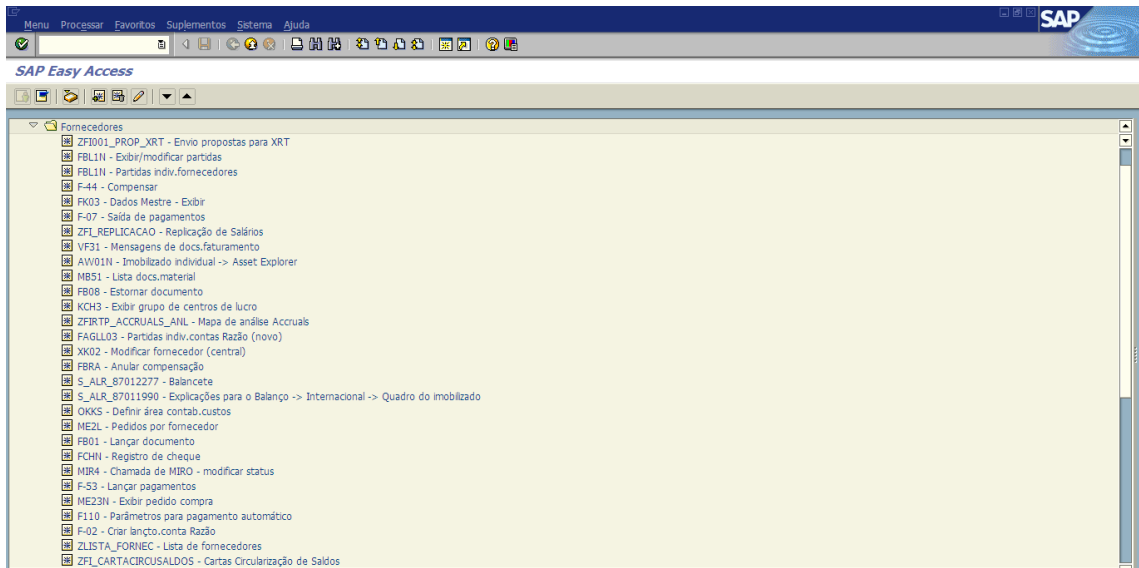
Anexo 12 – Transações possíveis de realizar para Clientes

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.



Anexo 13 – Transações possíveis de realizar em Fornecedores

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.



Anexo 14 – Listagem com as Empresas 1

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.

Nº Firma	País	Firma
225	USA	0225 - VISTA ALEGRE - USA
195	PT	1101 SOLUTIONS
236	PT	2LOGICAL, SA (Miraflores)
243	PT	ACADEMIA VISABEIRA
17	PT	ACEEC, ACE
26	PT	AEROBEIRA-Soc. Transportes Aereos, LDA
109	AO	AGROVISA (ANG), LDA.
62	MZ	AGROVISA, LDA.
112	AO	ALAMO (ANG), LDA. Luanda
61	MZ	ALAMO, LDA. (Moçambique) Maputo
Z 216	MAR	AMBITERMO MAROC C. I., SA
152	PT	AMBITERMO, SA
83	PT	ARTIFEL, S.A.
13	PT	AUTO GRAO VASCO - Centro Automovel, LDA
69	MZ	AUTOVISA, LDA.
190	PT	BASE FORCE
9	PT	BEIRATEL - Materiais e Equip. Elect., LDA
29	PT	BENETRONICA, S.A.
179	PT	BORDALGEST
240	MZ	BUILD DOWN & BUILD UP MOZ
159	PT	CAHIERTEC - LDA
202	AO	CATARI
78	MZ	CELMOQUE-CABOS MOCAMBIQUE, SARL
186	PT	CEREXPORT - Ceramica Export, SA
18	PT	CERUTIL - CERAMICAS UTIL., S.A.
101	AO	COMATEL, LDA.
228	MZ	COMBUSTÍVEIS DO SONGO, LDA
244	PT	CONDOMINIO EDIFICIO PATEO VERA CRUZ
88	FR	CONSTRUCTEL, SARL
230	MZ	CONSTRUCTEL AFRICA, SA
116	BE	CONSTRUCTEL BELGIQUE, SA
Z218	DE	CONSTRUCTEL GMBH
232	RD	CONSTRUCTEL REPUBLICA DOMINICANA
170	ROM	CONSTRUCTEL ROM, SRL
238	FR	Construtel Energie
154	AO	CONVISA ENGENHARIA, LDA.
155	AO	CONVISA TURISMO, LDA.
10	PT	DERMOLABE - Limpeza e Cosmetica, LDA
157	PT	DIGISPIRIT, LDA.
129	PT	DOUTIBELO, LDA
32	PT	EDIBERICA - Soc. Tec. Construção Iberica, LDA
7	PT	EDIVISA- Emp. Construções, S.A
178	AO	EDIVISA LDA (ANG)
213	MZ	EDIVISA SUCURSAL MZ, SA
148	MZ	ELECTROTEC, S.A.
177	AO	Eletrovisa AO
37	PT	EMPREEND. TUR. MONTE BELO, S.A.
191	PT	FABP - TURISMO - ACE
180	PT	FAIANÇAS ARTÍSTICAS BORDALO PINHEIRO
209		DST → Domingos Silva Teixeira / Visabeira

circularam
Digispint
Moafil
Visabeira Digital
já não existem

↓
integraram na
Benetronica

Z45 | Angovisa, Lda. (AO)

Confere com todas

Confere com todas

⇒ mandante 100
⇒ mandante 200

Z 205 → Construtel infra-estruturas
Constructel Don: Z237

já não existe

Confere com todas

Confere com todas
⇒ significa mandante 100 →
⇒ significa mandante 200 → apenas

Faianças
Bordalo Pinheiro
Turismo
Faianças
Bordalo
Pinheiro

Anexo 15 – Listagem com as empresas 2

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.

185	PT	FAIANCAS DA CAPOA, SA
198	PT	FIBROGLOBAL
141	PT	FRACTALNEMA, S.A.
132	PT	FUNDAÇÃO VISABEIRA, ISS
171	FR	GATEL, SAS
200	PT	Globaltime, SGPS, S.A.
25	PT	GRANBEIRA, S.A.
24	PT	GRANBEIRA II, SA
144	PT	Grupo ARTIFEL, SGPS, S.A.
4	PT	GRUPO VISABEIRA-SGPS., S.A.
63	MZ	HIDROÁFRICA
201	PT	Holding FCN
242	PT	HOSPITAL N.SENH. ARRÁBIDA
105	PT	IFERVISA, S.A.
142	MZ	IMENSIS
46	PT	IMOBILARTE - Sociedade Imobiliária, LDA
214	MZ	Imobiliária Panorama, Lda
74	MZ	IMOVISA, SA.
206	MZ	INTELVISA
57	PT	IUTEL, S.A.
121	MZ	LIPILICHI WILD.S INVEST.S
71	MZ	MARMONTE, SARL
219	MZ	MARTIFER - ALMAL, SA
238	FR	MECI - Construção Energia, S.A
113	AO	MERCURY COMERCIAL (ANG), LDA. (Luanda)
72	MZ	MERCURY COMERCIAL, LDA. (Maputo)
2126	SA	MERCURY SOUTH AFRICA(PTY)LTD
11	PT	METALOMECÂNICA RESISTENTE DE VISEU, LDA
233	MZ	MILIBAGALALA
226	FR	MOB CUISINES, SASU
22	PT	MOB, S.A.
38	PT	MOVIDA-EMPREEND.TURISTICOS SA
122	MZ	MTENDELE ESTATES, SARL
16	PT	MUNDICOR - VIAG. E TURISMO,SA
176	PT	NATURENERGIA,SA
192	PT	NCF GEST, SGPS
173	PT	OEIRAS EXPO
130	MZ	PAYSHOP, SARL
125	PT	PDA-Parque Desp. Aveiro, EM
55	PT	PDT
104	MZ	PIM-Parque Ind. da Matola,SARL
168	PT	PINEWELLS
162	PT	PORTO SALUS AZEITAO, SA
161	PT	PRATO CONVIVAS, LDA.
15	PT	PREDIBEIRA, LDA
12	PT	PTC -PROJ. TELECOMUNICACOES,SA
211	MZ	REAL LIFE TECHNOLOGIES MZ, S.A.
212	MZ	REAL LIFE ADVANCED TECHNOLOGIES ACADEMY MZ, S.A.
163	PT	REAL LIFE, SA (Miraflores)
181	PT	RENTINGVISA

⇒ mandante 200

→ 0119 Incito, Lda
 Acima do Alago

Confere com todas
 Confere com todas
 Confere com todas

Confere com todas

Anexo 16 – Listagem com as empresas 3

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.

	223	PT	RIA STONE, S.A.		
z	124	Dubai	RICHMOND WOOD INDUSTRY LLC	=> mandante 200	Confere com todas
	21	PT	RODIA, S.A.		
	42	PT	ROGRAMA - Rochas Ornamentais, LDA		
	2	PT	SANEBEIRA -, LDA		
	196	FR	SCI CONSTRUCTEL		Confere com todas
	193	MZ	SELFENERGY		
	128	PT	SEM AMARRAS, LDA		Confere com todas
	3	PT	SERVIBEIRA - LDA		
	19	PT	SOC. VISEENSE DE COMERCIO INDUSTRIA, LDA		
	79	MZ	SOGEM-Soc. Geral Emp., LDA.		
	68	MZ	SOGITEL, LDA. (Maputo)		
	149	AO	SOGITEL, LDA. (ANG) (Luanda)		
	118	PT	STC DUBAI Holdings, SGPS, Lda.		
	6	PT	STEELBEIRA - Soc.Tec. Est. Elect. Beira, LDA		
z	76	ES	TELESP, telco, Elect. Y Gas de Espanha	z085 - Televisa MA => Televisa Maroc, S.A	
	64	MZ	TELEvisa	Confere com todas	
	147	ALG	TELEvisa ALGERIE SA (Argélia)		
z	85	MAR	TELEvisa MARROCOS		
	60	MZ	TRADECOM, LDA.		
	115	AO	TUBANGOL		
	167	AO	TURVISA ANGOLA (Luanda)		
	65	MZ	TURVISA, LDA. (Maputo)		Confere com todas
	103	AO	TV CABO ANGOLA, LDA (Luanda)		Confere com todas
	73	MZ	TV CABO MOÇAMBIQUE (Maputo)		Confere com todas
	23	PT	TVC - Televisao Cabo Portugal, Lda		
	197	MZ	TWIN CITY MAPUTO		
z	123	Dubai	UNION MARBLE FCTY, LLC		
	188	PT	V.A. GRUPO, SA	=> mandante 200	
	187	PT	VA RENTING, LDA.	=> mandante 200	
z	301	UK	VA UK (Vista Alegre Inglaterra)	=> mandante 200	
	220	PT	VAA - EMPREENDIMENTOS TURISTICOS SA	=> mandante 100	
	1204	BR	VAA BRASIL (Vitória) BRL	=> mandante 100	
	229	PT	VAA I.I. - Sociedade Imobiliária	=> mandante 200	
	183	PT	VAA-VISTA ALEGRE ATLANTIS,SGPS	=> mandante 200	Confere com todas
	45	PT	VALSERRA - Sociedade Imobiliaria, Lda.		
z	189	ES	VA-VISTA ALEGRE ESPANHA,SA	=> mandante 200	Confere com todas
	27	PT	VIATEL		Confere com todas
	199	MZ	VIBEIRAS MZ		
	231	PT	VISA HOUSE, SA		
	1	PT	VISABEIRA		Confere com todas
	93	AO	VISABEIRA ANGOLA, LDA. (Luanda)		
z	75	ES	VISABEIRA ESPANHA, SA	=> mandante 200	
	145	PT	VISABEIRA EST.INVESTIMENTOS,SA ou Visabeira Pro		
	53	PT	VISABEIRA GLOBAL, SGPS, SA		
	39	PT	VISABEIRA IMOBILIARIA, SA		
	50	PT	VISABEIRA IMOBILIARIA,SGPS,SA		
	51	PT	VISABEIRA INDUSTRIA,SGPS,SA		
	239	PT	Visabeira Knowledge Research SA		
	70	MZ	VISABEIRA MOCAMBIQUE, SARL		

Anexo 17 – Listagem com as empresa 4

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.

52	PT	VISABEIRA PART. FINANCEIRAS,SGPS,SA
137	PT	VISABEIRA SAUDE, SA
Z 203	ES	Visabeira Sucursal Espanha
54	PT	VISABEIRA TURISMO, SGPS, SA
56	PT	VISACASA
102	AO	VISACONSTROI, Lda.
5	PT	VISAEMPREGO - Rec. Humanos Temp., LDA
175	PT	VISAGREEN S.A.
140	PT	VISAGURE, LDA
208	MZ	VISAQUA
35	PT	VISARENTACAR - Veiculos de Aluguer, LDA
110	AO	VISARROCHA, LDA.
136	PT	VISASALES, SA
114	AO	VISASECIL, Lda.
111	AO	VISATUR, LDA.
106	AO	VISAUTO, LDA.
224	MZ	VISTA ALEGRE ATLANTIS MOÇAMBIQUE, LDA
184	PT	VISTA ALEGRE ATLANTIS,SA
215	PT	ZAMBEZE RESTAURANTE

=> mandante 200
=> mandante 200 Confere
Confere com todas

220 Vista Alegre Empreendimentos Turísticos => Mandante 100
Z203 Visabeira STOP)
183 Vista Alegre Atlantis, SGPS
603
Z189 Vista Alegre Espanha

Anexo 18 – Denominação das siglas de cada documento

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos,

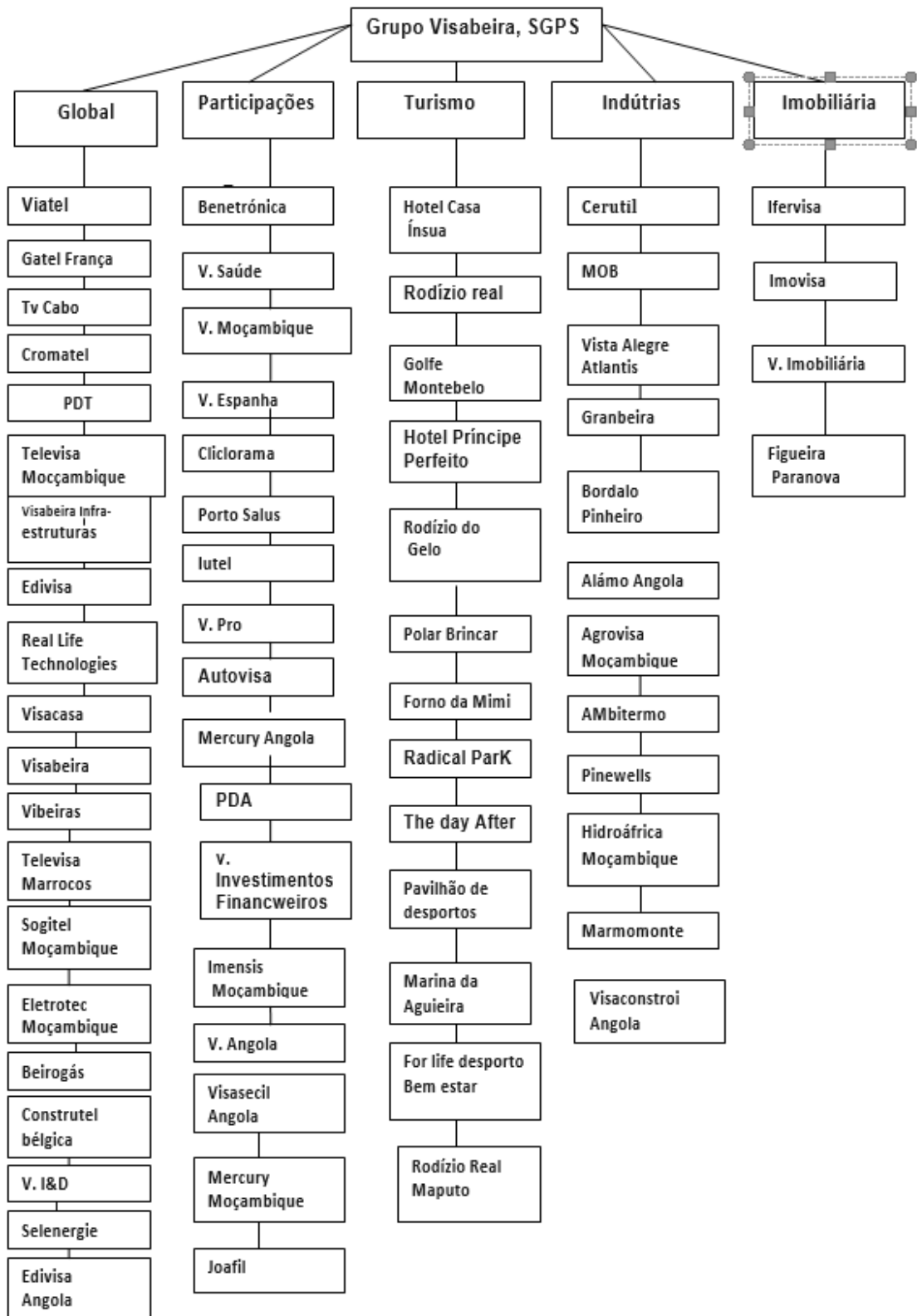
Tipo	Denominação
CA	Factura Cliente
CB	Nota Crédito Cliente
CC	Nota Débito Cliente
CD	Recibo
CE	Recebimento
CG	Letras de Clientes
CH	Regulariz. Cliente
CI	Transf. Clientes
CJ	Recebim Adiantamento
DA	Cobrança Duvidosa
EA	Espec - Accruals Eng
EB	Espec.-Acres. e Dif.
FA	Factura Fornecedor
FB	Nota Crédito Fornec
FC	Nota Débito Fornec
FD	Pagamentos
FE	Fornec Confirming
FF	Fornec Remess Export
FG	Letras de Fornecs
FH	Regulariz. Fornec
FI	Transf. Fornec
FJ	Pagam Conta a Conta
FL	Pagam Trans Bancaria
FM	Pag Débito em Conta
FN	Pag C/Cartão Crédito
FP	Encargos Bancários
FQ	Levantamentos
IA	Invest Tang e Intang
IB	Deprec e Amortização
IC	Alienações e Abates
ID	Out Op Tang e Intang
KP	Atualização de conta
MN	Fundo Maneio
O1	MIGRAÇÃO
OA	Apuramento IVA
OB	Avaliação Cambial
OC	Out Mov. Tesouraria
OD	Operações Diversas
OE	Comp Razão, Cli, For
OF	Operações de Fecho

Anexo 19 - Denominação das siglas de cada documento

Fonte: Adaptado de informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e investimentos, S.A.

Tipo	Denominação
OG	Encontro de Contas
OH	Reclassificação CO
OI	Processam. Salarios
OJ	ESTORNOS
OL	Apuramento imposto
OM	Transf IVA diferido
OO	Processam. SalariosF
PR	Modificação de preço
RE	Fatura brut.
SA	Imparidade
V1	Factoring Aceitação →
V2	Factoring Adiantam.
V3	Factoring Com. Imp.
V4	Factoring C. Alheia
V5	Factoring Val. devol →
V6	Factoring Recebim.]
W1	Interface Salarios
WA	Saída merc.depósito
WE	Entrada mercadorias
WI	Doc.inventário
WL	SaídaMerc/fornecimnt
X0	Guias de entrada
X1	Guia de Factura
X2	Guia de Remessa
X3	Guia de transferenc.
Y0	Integração XRT
Y1	Factura de Forneced.
Y2	N.Debito Forneced.
Y3	V.Dinheiro Forneced.
Y4	N.Credito Forneced.
Y5	Facturas C Unidade
Y6	Factura de Forn. FM
Z1	Factura de clientes →
Z2	Nota credito Cliente →
Z3	Nota debito Clientes →
Z4	VD Clientes
Z5	Factura de adiant.
Z6	Recibo de adiant.
Z7	Facturas recibo
Z8	Facturas P Unidade

20 Recibos M2



Anexo 21 – Figura ilustrativa dos postos de trabalho dos escritórios da Visabeira

Fonte: Adaptado de <http://www.iduna.pt/wp-content/uploads/2016/01/525.jpg>



Anexo 22 – Motor de procura da correspondência organizacional

Fonte: Informação fornecida pela Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A.

inf@miga > Correspondência Organizacional

Correspondência Organizacional

Entrada Correspondência | Saída Correspondência | Inqueritos

Correspondência Organizacional > Aquisicao

Aquisicao

Novo | Carregar | Acções

Viewer	Nome	Tipo de Conteúdo	Etiqueta	Area	Firma	AtribuirA	Estado Aquisicao	Referencia	Data Doc	Valor Total	Moeda	Banco	Ref SAP	Data de Conclusão
Não existem itens para mostrar nesta vista da lista "Aquisicao". Para criar um novo item, clique em "Novo item" acima.														

Ver Todo o Site

TED (Documentos por Tratar)

- Fechados
- Não Classificados
- Por Atribuir

Áreas (Documentos em Aberto)

- Atribuídas a Mim
- Back Office
- Contabilidade
- Correspondencia Bancaria
- Correspondencia Registada
- Financeiro

Ferramentas

- Arquivo Físico
- Associar Arquivo Físico
- Pesquisa Arquivo Físico
- Etiquetas
- Firmas

Pessoas e Grupos