



Consultoria de Gestão numa Entidade do Setor Não Lucrativo

Diogo de Jesus Mariz

Relatório de Estágio

Mestrado em Contabilidade e Finanças

Orientadora: Professora Doutora Amélia Silva

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Consultoria de Gestão numa Entidade do Setor Não Lucrativo

Diogo de Jesus Mariz

Relatório de Estágio

**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação da
Professora Doutora Amélia Silva**

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Este relatório de estágio integra a última etapa de conclusão do mestrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças. Procura-se apresentar a realização de um estágio curricular, na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção (APCMC), pelo período de seis meses.

A APCMC é a entidade que representa, no nosso país, o sector do comércio de materiais de construção. A opção pelo estágio, em detrimento da dissertação ou projeto, prende-se com uma grande motivação em desenvolver competências profissionais de consultoria na área económica e financeira em PME, uma função para a qual me sentia tecnicamente preparado depois de ter concluído os três primeiros semestres do Mestrado em Contabilidade e Finanças. Na verdade, a APCMC afigurava-se como o local de estágio ideal pois, ao longo dos tempos, esta associação tem procurado aproximar-se dos seus membros, através de práticas de serviços diretos de consultoria, associando-se, por exemplo, ao programa Formação PME. A APCMC tem realizado numerosos diagnósticos e propostas de soluções e sugestões de melhoria com vista ao alcance dos objetivos das PME portuguesas neste setor. Neste relatório procuramos essencialmente descrever o que fizemos, em que contexto o fizemos, que conhecimentos aplicamos e que ensinamentos retiramos desta experiência.

Este trabalho tem duas partes principais que se complementam. Por um lado, dar a conhecer a organização de acolhimento de modo a entender a sua missão, a sua realidade interna, os seus associados e o sector em que está inserida. Neste sentido procuramos aprofundar o tema do setor não lucrativo, pois é neste âmbito, e não no âmbito empresarial, que despertou a minha motivação pessoal para a consultoria económica e financeira. Por outro, descrever as atividades que desenvolvi ao longo do estágio na APCMC, fundamentando-as com os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Contabilidade e Finanças.

O balanço final é francamente positivo, em termos pessoais, profissionais e académicos.

Palavras chave: Estágio Curricular, Consultoria, Área Económica e Financeira, Setor Não Lucrativo.

Abstract

This internship report sums up the final stage of completion of the Master's in the Oporto School of Higher Education in Accounting and Finance towards obtaining a Master's Degree in Accounting and Finance. It seeks to present the carrying out of a 6-months traineeship with the APCMC (Association of Traders of Building Materials).

In our country, the APCMC is the body that represents the commercial sector of building materials. I chose this internship over presenting either a dissertation or project as I am very keen on developing professional skills in financial and economic consultancy in the SME (Small and Medium Companies) sector which is an area for which I feel technically prepared after having completed the first three semesters in the MSc in Accounting and Finance. In fact, the APCMC figured as the ideal place to undertake an internship as over the years this Association has sought to draw closer to its members by way of acts of direct consultancy services, joining forces with, for example, the SME training program. The APCMC has undertaken numerous studies and proposals for solutions and suggestions towards improvement with a view to achieving the objectives of Portuguese SMSs in this sector. This report seeks to describe essentially what we did, in what context we did it, what knowledge we put into it and what we have learned from the experience.

This work contains two main parts that complement each other. On the one hand, to advise the host organization so as to understand its mission, its internal factuality, its associates and the sector in which it finds itself. In this sense, we try to look more closely at the nonprofit sector topic since it is within this context and not in the business one that my personal motivation for economic and financial consultancy was aroused. And on the other hand we try to describe the activities carried out throughout the APCMC internship, grounding them on the knowledge acquired throughout the Msc in Accounting and Finance.

The final balance is clearly positive in personal, professional and academic terms.

Key words: Curricular Internship, Consultancy, Economic and Financial Area, Nonprofit Sector.

Agradecimentos

A Professora Doutora Ana Maria Bandeira, pela orientação no projeto-tese, disponibilidade e apoio nas aulas.

A Doutora Amélia Silva, pela orientação deste projeto, pela disponibilidade e pelo apoio incondicional ao longo de todo o percurso.

Ao Dr. José de Matos, pela oportunidade para a realização deste estágio na APCMC e pela sua orientação.

Aos professores deste Mestrado que colaboraram na obtenção de conhecimentos e que me permitiu desenvolver novas competências.

A minha família, em especial a minha mãe e minha namorada Marina Diana Gonçalves Santana que sempre me deram força, carinho e ânimo para prosseguir com este projeto.

A todos os meus amigos que fazem parte da minha vida e que me tem vindo a acompanhar ao longo de todo este percurso.

A todos o meu Muito Obrigado!

Lista de Abreviaturas e Siglas

APCMC	Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção
BP	Banco de Portugal
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
ESLN	Entidades do Setor Não Lucrativo
CIRIEC	<i>International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy</i>
DF	Demonstrações Financeiras
IFORMA	Associação de Apoio aos Fornecedores de Produtos de Construção
ICNPO	<i>International Classification of Nonprofit Organizations</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
IRC	Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas
IRS	Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares
ISCAP	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
ISIC	<i>International Standard Industrial Classification</i>
NIF	Número de Identificação Fiscal
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
PCAM	Plano de Contas das Associações Mutualistas
PCIPSS	Plano de Conta das Instituições Particulares de Solidariedade Social
PME	Pequena e Média Empresa
	Plano Oficial de Contabilidade para as Federações Desportivas, Associações e
POCFAAC	Agrupamento de Clubes
PORTAE	Sociedade Portuguesa de Publicidade e de apoio às Empresas, Lda.
Pt's	Número de postos de trabalho
SCMC	Setor do Comércio de Materiais de Construção
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SNF	Sociedades Não Financeiras
SNL	Setor Não Lucrativo
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VBP	Valor Bruto de Produção
n.º	Número

Índice

Resumo	II
Abstract.....	III
Agradecimentos	IV
Lista de Abreviaturas e Siglas	V
Índice de Figuras	VIII
Índice de Quadros	IX
Introdução	1
1.1. Âmbito e objetivos da Dissertação	2
Capítulo I – Enquadramento e Contextualização da Entidade Acolhedora.....	4
2.1. Breve Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio	5
2.2. Enquadramento Setorial da Entidade Acolhedora do Estágio	7
2.2.1. Definição do Setor Não Lucrativo	7
2.2.2. Razões Explicativas do SNL.....	8
2.2.3. Peso Socioeconómico do Terceiro Setor em Portugal	9
2.2.4. Enquadramento e contextualização do Terceiro Setor.....	11
2.3. Caracterização da Entidade acolhedora do Estágio	19
2.3.1. Breve resenha histórica	19
2.3.2. Estrutura da organização.....	20
2.3.3. Missão e objetivos da organização	22
2.3.4. Áreas de Negócio.....	23
Capítulo II – Relatório de Atividades.....	24
3. Plano de Estágio	25
Capítulo III – Atividades Desenvolvidas	26
4. Atividades Desenvolvidas	27
4.1. Manual Prático de Controlo de Gestão	29
4.2. Projeto de Internacionalização “ <i>Excellence for Building</i> ” - Portugal	35

4.3. Apoio na preparação de publicações periódicas	37
4.4. Programa de Formação PME	39
4.5. Apoio na realização de análises trimestral de conjuntura do Setor da Construção.	51
4.6. Exemplo de relatório de análise económico-financeira elaborado no âmbito do estágio	57
Reflexões finais sobre o Estágio.....	63
Referências bibliográficas	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Logotipo da APCMC	5
Figura 2 - Estrutura Organizacional da APCMC.....	21
Figura 3 - Logotipo do Projeto “ <i>Excellence for Building</i> ”	35
Figura 4 - Obras, Materiais e Equipamentos para a Construção	37
Figura 5 – Revista de Materiais de Construção	37
Figura 6 - Boletim Materiais de Construção.....	38
Figura 7 - Ambientes	38
Figura 8 - Logotipo do Programa FPME.....	39
Figura 9 - Modelo Global de Intervenção do Programa FPME.....	44
Figura 10 - Matriz da Análise SWOT.....	46
Figura 11 - Árvore de Objetivos da entidade XYZ:	48

Índice de Quadros

Quadro 1 - Características ideais dos três setores.....	16
Quadro 2 - Características das Entidades dos Três Setores da Economia	17
Quadro 3 - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (Versão simplificada).....	18
Quadro 4 - Apresentação das áreas de intervenção	23
Quadro 5 - Programa de estágio	27
Quadro 6 - Universo da APCMC.....	30
Quadro 7 - Indicadores utilizados para a composição do Manual de Controlo de Gestão	32
Quadro 8 - Principais indicadores do setor SCMC de 2008-2011.....	33
Quadro 9 - Número de empresas e pessoal ao serviço do setor de 2008-2011.....	33
Quadro 10 - Volume de negócios do setor de 2008-2011	34
Quadro 11 - Estrutura de um relatório de diagnóstico do Programa formação Ação PME.....	41
Quadro 12 - Fases do modelo de intervenção do Programa Formação PME.....	43
Quadro 13 - Diagnóstico Estratégico.....	45
Quadro 14 - Situação atual e situação desejada na Entidade Destinatária da entidade XYZ.....	49
Quadro 15 - Edifícios Licenciados (Valores Trimestrais nº).....	52
Quadro 16 - Edifícios Licenciados (Variação Média Anual)	52
Quadro 17 - Licenciamento de Obras (Valores Trimestrais nº)	53
Quadro 18 - Licenciamento para Obras de Reabilitação (Valores Trimestrais nº)....	53
Tabela 19 - Índice de Produção na Construção e Obras Públicas; Índice corrigido de sazonalidade; Índice médio mensal do trimestre em referência (Base 2005=100)	54
Quadro 20 - Vendas de Cimento e Indicador de Confiança na Construção (Indicador do Trimestre em Referência)	55
Quadro 21 - Taxa de Juro do Regime Geral	56
Quadro 22 - Balanço Patrimonial da Entidade XYZ	59
Tabela 23 - Demonstração de Resultados da Entidade XYZ.....	60
Quadro 24 - Análise económico-financeira à entidade XYZ	61

Introdução

1.1. Âmbito e objetivos da Dissertação

Este relatório integra a última etapa de conclusão do mestrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças. Com este relatório procuramos não só fazer uma compilação da aprendizagem prática decorrente do Estágio curricular mas também dar um contributo em termos académicos.

Este estágio concretizou-se através de um protocolo estabelecido entre o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e a Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção, tendo a duração de seis meses, com início a 2 de Janeiro de 2014 e término a 2 de Julho desse mesmo ano.

O estágio tem como objetivo complementar a formação académica, possibilitando o contacto com o mundo empresarial, aplicando assim os conhecimentos adquiridos ao longo de todo o percurso académico.

As atividades desenvolvidas pelo estagiário são na grande parte da área da consultoria estando a representar algumas das funções que dizem respeito ao trabalho desta associação.

A realização deste estágio permitiu uma adaptação a um contexto profissional de forma a aplicar os conhecimentos e a formação já adquiridos e ainda o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências.

O plano de estágio contemplou um conjunto de seis áreas estruturantes: estudo, análise e revisão/atualização do Manual de Controlo de Gestão; apoio na preparação de projetos Internacionais; apoio na preparação de publicações periódicas; cooperação no Programa de Formação PME; apoio na realização de análises trimestrais da conjuntura do setor da Construção e elaboração de análises económico-financeiras às empresas do setor.

Este relatório encontra-se dividido em três capítulos.

Capítulo I – É dedicado à apresentação da Entidade onde foi realizada o Estágio curricular fazendo referência à sua história, estrutura, missão, objetivos e os seus serviços e ainda de um enquadramento setorial. Este consiste no desenvolvimento do tema do setor não lucrativo, dando ênfase ao seu enquadramento e contextualização e ao peso socioeconómico que este representa em Portugal.

Capítulo II – Apresentação do relatório de atividades, estando inserido o programa de estágio.

Capítulo III – Breve descrição das tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio, evidenciando com detalhe, a forma como foram executadas essas funções. Enquadramento das atividades, no qual o estagiário teve oportunidade de trabalhar e aprender e que possuem um caráter importante na atividade da Associação.

Capítulo IV – Reflexões finais sobre o estágio por parte do estagiário, tendo em conta um parecer pessoal relativamente às atividades desenvolvidas.

**Capítulo I – Enquadramento e Contextualização da Entidade
Acolhedora**

2.1. Breve Apresentação da Entidade Acolhedora de Estágio

A APCMC - Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos e de duração ilimitada, constituída ao abrigo das disposições legais sobre o direito de associação.

Esta representa, no nosso país, o sector do comércio de materiais de construção, com sede no Porto. Destaca-se em Portugal por ser o único representante neste setor. Trata-se de uma associação patronal e empresarial, com estatuto de utilidade pública (atribuído por despacho do Senhor Primeiro Ministro de 22 de Março de 1994, publicado no D.R., II Série, de 04/09/94).

Figura 1 - Logotipo da APCMC



APCMC

Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Praça Francisco Sá Carneiro, n.º 219 - 3.º - 4200-313 Porto

Tel.: 225 074 210 || Fax: 225 074 218

<http://www.apcmc.pt> ||

A APCMC representa um conjunto alargado de empresas ligadas ao sector do comércio de materiais de construção, onde se incluem comerciantes armazenistas, comerciantes retalhistas, comerciantes especializados e generalistas. A Associação tem vindo a ser reconhecida pelos seus associados, parceiros e terceiros como uma entidade profundamente empenhada na consolidação de uma cultura empresarial e associativa moderna e dinâmica.

Todas as empresas dependem da evolução dos mercados. Mas o mercado dos produtos de construção é muito específico, não estando apenas ligado aos níveis de variação do consumo, mas também das suas atividades. Matos (2014) considera que é um setor de atividade económica relacionado essencialmente com os segmentos da construção e reparação de edifícios, habitacionais ou não habitacionais e com a construção de natureza pública.

A APCMC tem como missão a defesa e representação dos interesses e legítimas aspirações do sector que representa.

Matos (2014) afirma que “existem atualmente, interesses e necessidades que as empresas possuem, sendo que em Portugal, este setor é constituído essencialmente por micro e pequenas empresas, nas quais as médias empresas representam uma minoria e as grandes empresas são raras”.

O que significa que, para além de um conjunto de interesses coletivos, existem com frequência necessidades individuais de informação em diversas áreas, de apoio integrado, de orientação, de estudo, de análises de mercado, e até mesmo estratégias setoriais ou relativas aos mercados externos. Constitui-se, por isso, como o interlocutor privilegiado com os organismos e agentes, públicos ou privados, que, de forma direta ou indireta, mantêm relações com o sector nas mais diversas esferas (económica, social, política e institucional).

Para além disso, a APCM relaciona-se de forma institucionalizada com outras entidades e instituições, no espaço nacional e no espaço europeu. Abrangem-se assim, entidades de carácter associativo, entidades profissionais e empresariais ligadas ao sector da construção. Destas ligações da Associação a diversos contextos, resultam benefícios para a rede de associados, pela transferência de conhecimentos ao nível técnico e tecnológico.

2.2. Enquadramento Setorial da Entidade Acolhedora do Estágio

2.2.1. Definição do Setor Não Lucrativo

O Sector não Lucrativo tem como princípio base a não distribuição de lucros decorrentes da atividade, sendo que o seu objeto não lucrativo está assente no pressuposto da não distribuição de lucros e não no pressuposto da gestão ou criação de valor.

O setor não lucrativo (SNL) é referido frequentemente por Terceiro Setor, Economia Social, Setor Voluntario ou Setor das Organizações da Sociedade Civil.

Andrade & Campos (2009) defendem que “não são, contudo, as únicas denominações utilizadas, nem em Portugal, nem internacionalmente. De facto, proliferam vários nomes, bem como definições, sobre este grupo de organizações ou parcelas dele, o que contribui para alguma lentidão na afirmação do sector como um sector, por exemplo em paralelo com o sector público e o sector privado empresarial”.

Santos et. all. (2012) afirmam que “este setor engloba um largo conjunto de instituições muito diversificadas entre si e organizadas sob a forma, entre outras, de associações, fundações, misericórdias, cooperativas, mutualidades, etc., prosseguindo uma multiplicidade de objetivos, mas que integram em si, em maior ou menor grau, marcas identificadoras próprias. É essa diversidade, nas finalidades, na dimensão, no modo de funcionamento, etc., que igualmente dificulta a tentativa de uma definição acabada e consensual”.

Fonseca (2008) refere que as principais características das organizações do terceiro setor dão ênfase a uma necessidade de fim social, tendo a habilidade de combinar o empreendedorismo com a consciência social; sendo independentes do Estado. Nesse caso, não estão sujeitas a controle político direto e não distribuem lucros aos sócios (donos ou associados), sendo que reinvestem os excedentes financeiros nos seus serviços.

A ação deste setor verifica-se a vários níveis, nomeadamente, ao nível económico, do ponto de vista do emprego e da luta contra o desemprego, da luta contra a pobreza e exclusão social, na criação de um modelo social europeu e no desenvolvimento local (Quintão, 2004).

Numa perspetiva económico-jurídica, uma das características comuns a este tipo de entidades e organizações reside no desenvolvimento de atividades que prosseguem o

bem-estar social, portanto, na oferta de bens e serviços quase-públicos, com respeito pelo princípio-regra da não distribuição dos eventuais lucros (ou excedentes) gerados. O setor não lucrativo situa-se, pois, entre os setores público e privado, encontrando-se numa posição de complementaridade (através do estabelecimento de parcerias), ou mesmo de substituição do papel e atividades públicas, nomeadamente na área social.

2.2.2. Razões Explicativas do SNL

Existem várias teorias sobre o surgimento e as funções desempenhadas por estas entidades, cuja breve identificação ajuda à delimitação e densificação da natureza e composição do respetivo setor.

Assim, entre elas, avulta a abordagem da denominada “**teoria dos bens públicos**”, pela qual se considera que estas entidades buscam satisfazer procuras e necessidades de oferta de bens públicos ou quase-públicos (como a saúde, a assistência social, etc.) não providos em quantidade, qualidade ou segmentação específica adequadas pelas organizações públicas, sendo essas “falhas de governo” minimizadas pelas ESNL, são exemplo, as atividades associadas às misericórdias ou às cooperativas de solidariedade social, entre outras.

Noutra visão, considera-se que estas entidades, pelos princípios e valores que as norteiam e pelas práticas que desenvolvem, e em que nomeadamente se encontra afastada de forma explícita a busca de fim lucrativo direto, passam o teste de fiabilidade, merecendo a confiança dos cidadãos (a “**teoria da confiança**”). São exemplo, as associações de defesa de diversos direitos e as cooperativas de consumidores.

Por outro lado, na perspetiva da oferta advoga-se que tais instituições serão também fruto, por um lado, da necessidade da existência de “entidades intermediárias” entre os particulares e os utentes desses mesmos serviços; bem como o resultado da ação de líderes-empresendedores sociais e religiosos que, nomeadamente pela via do voluntariado, procurariam informar e prestar apoio aos cidadãos, bem como influenciar o processo de decisão política, em ordem a uma maior ponderação dos valores e realidades sociais. Tal estaria na origem da criação e funcionamento, respetivamente, de entidades fundacionais e de outras organizações da sociedade civil com fins sociais e humanitários, por exemplo, as Organizações Não Governamentais (ONG) (Santos et. all., 2012).

2.2.3. Peso Socioeconómico do Terceiro Setor em Portugal

Andrade & Campos (2009) mencionam que apesar de o Terceiro Setor ter ganho visibilidade e reconhecimento nas últimas décadas junto da comunidade científica e académica, a sociedade em geral não reconhece de um modo claro o seu conceito. Deve-se sobretudo à sua grande diversidade, nas finalidades, na dimensão e no seu modo de funcionamento.

Contudo, é importante perceber que este setor tem um papel determinante na economia portuguesa. Nesse sentido, apresentamos alguns dados referentes a estudos que nos permitem ter uma ideia do peso que este setor representa em Portugal.

De acordo com Salamon, et. all. (2012), em 2006, o Setor Não Lucrativo (ESNL) empregava em Portugal cerca de 185 000 trabalhadores. Este setor produzia bens e serviços no valor de mais de 5,7 biliões de euros, dos quais 2,7 biliões de euros contribuíram para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia nacional, ou seja, este setor contribuiu para 2,2% do VAB nacional. As ESNL foram responsáveis por 3,4% das remunerações, 4,4% dos empregos remunerados, 2,5% da despesa de consumo final e 2,4% da formação bruta de capital. A contribuição relativa deste setor excedeu, ao nível do VAB e emprego, ramos como os têxteis e vestuário, a agroindústria e a agricultura. Essa força de trabalho do Terceiro Setor representava, nessa altura, 4,3% dos trabalhadores de Portugal, sendo a oitava maior força de trabalho do país, superior à agricultura (2,3%) e até superior aos serviços financeiros (2%). No que diz respeito às ESNL em Portugal, estas estão mais concentradas no campo dos serviços, onde representam 72% do emprego total. No contexto europeu, restringindo a análise às ESNL ao serviço das famílias, Portugal destaca-se pelo elevado peso relativo desta área específica, sendo o segundo país, de entre 22 Estados-Membros, com maior representatividade desta área em termos de VAB e terceiro ao nível da despesa de consumo final.

Segundo o projeto Comparativo do Sector Não Lucrativo (CNP), realizado pela Universidade Católica portuguesa (Centro Regional do Porto) e pela Universidade Johns Hopkins, o setor não lucrativo português representa uma força económica significativa, detendo em 2002, um peso de 4,2% no PIB, contribuição um pouco abaixo da média dos 38 países analisados no estudo (5%) e francamente inferior, duas ou três vezes, ao que se passa em países como a Bélgica, o Canadá ou a Holanda. Em termos de empregados, este setor envolve cerca de quarto milhões de trabalhadores, tendo em conta o método de equivalência a tempo inteiro (ETI). O número de pessoas que o

terceiro sector empregava em Portugal era bastante inferior ao que se podia encontrar na maioria dos países da Europa Ocidental. A média dos países da Europa ocidental rondava os 6,7%, com a Holanda a empregar cerca de 14,4% da população ativa e a Itália apenas 3,8%. O número português representava apenas 27% do valor holandês, o mais elevado, e ainda assim apenas 60% da média dos países da Europa Ocidental. Porém, estes dados achavam-se em linha com os apresentados por outros países do sul da Europa, como a Espanha (4,3%) e a Itália (3,8%).

Conforme os resultados preliminares no Portal de Estatísticas Oficiais mais atuais (2010), a economia social, representava cerca de 2,8% do VAB nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela Economia Social representaram assim cerca de 4,6% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a pouco mais de 4/5 da remuneração média no conjunto da economia. Neste setor integravam-se cerca de 55 mil unidades, distribuídas por um conjunto diversificado de atividades entre as quais se destacavam os serviços de ação e solidariedade social, com um peso relativo no VAB da Economia Social ligeiramente superior a 40%.

Apesar de não ser muito perceptível para algumas pessoas, o peso que o terceiro setor tem em Portugal, este não deve ser de todo negligenciável. A importância deste sector é ainda maior em momentos marcados por dificuldades socioeconómicas e, em particular, por níveis de desemprego muito elevados, como os atualmente vividos pela sociedade portuguesa (Costa, 2014).

2.2.4. Enquadramento e contextualização do Terceiro Setor

Andrade & Campos (2009) defendem que as nomenclaturas “setor das organizações sem fins lucrativos” ou “terceiro setor” são denominações utilizadas normalmente de forma indistinta para designar o mesmo grupo de organizações.

O “setor das organizações sem fins lucrativas” ou “voluntárias” tem maior expressão nos países do norte e centro da Europa, nos Estados Unidos da América e no Reino Unido. Contudo, salienta que se verificou, a partir dos anos 90, a internacionalização deste quadro teórico e conceptual, na sequência do projeto de investigação liderado pela Universidade Johns Hopkins (Quintão, 2004).

O projeto comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins nasce da constatação da crescente importância das organizações de carácter associativo e não lucrativo, nos países do norte e centro da Europa, devido à expressão económica que assumem para a economia mundial e para o emprego, bem como para alguns setores específicos, onde as respostas do setor público e do setor privado lucrativo são insuficientes, tais como a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos. Este projeto consiste num esforço colaborativo de vários investigadores, com o objetivo de entender o âmbito, estrutura e papel do setor não lucrativo, utilizando um quadro de referência e uma abordagem comum.

Santos et. all. (2012) realça que as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), tal como o próprio nome indica não têm o lucro como o escopo. O facto de estas entidades terem finalidades de interesse geral que transcendem a atividade produtiva, a venda de produtos ou a prestação de serviços, bem como o atual contexto socioeconómico e o aumento do peso que desempenham na economia, fazem com que seja justificado o reforço das exigências de transparência relativamente às suas atividades, recursos e resultados.

Tal como preconizado por Araújo et. all. (2012) estima-se que em Portugal:

- Existirão mais de 25 mil entidades do setor não lucrativo, das quais cerca de 17 mil associações não lucrativas, 5 mil IPSS e 3 mil cooperativas;
- A contribuição do terceiro setor para a economia global já ultrapasse os 5% do PIB; no entanto substancialmente inferior a outros países desenvolvidos, como o Bélgica, o Canadá ou a Holanda;
- O terceiro setor empregue cerca de 4% da população ativa.

Note-se que, na delimitação do conceito de economia social, na ótica de Meira (2012,p.7) esta é eminentemente organizacional, no sentido de que estaremos a abordar

uma realidade organizativa que já existe no terreno e que deverá ser enquadrada juridicamente, definindo limites que tornem claro quais as organizações que estão dentro e quais estão fora da economia social.

Segundo Santos et. all. (2012), as ESNL têm uma larga tradição em Portugal, pelo que historicamente podemos identificar dois grandes grupos de instituições não lucrativas: por um lado, as instituições de raiz canónica e religiosa, como as Misericórdias e as Irmandades, com funções caritativas, educativas ou de prestações de serviços na área da saúde; e por outro lado, as Mutualidades e as Cooperativas, associadas aos movimentos liberal e socialista do séc. XIX, também com uma forte componente de prestação de serviços e que se assumiram, simultaneamente, como veículos de intervenção política e social.

Atualmente, é a Constituição da República Portuguesa de 2 de Abril de 1976, e alterações posteriores, que na sua Parte II - Organização Económica dispõe no artigo 82.º, (Sectores de Propriedade dos Meios de Produção) que “é garantida a coexistência de três setores de propriedade dos meios de produção”, a saber: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. Este último, setor é designado muitas das vezes de terceiro setor, surgindo como alternativa face aos outros dois setores. Segundo esta norma, o setor público abrange os meios de produção, em que a propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas, enquanto o setor privado é constituído pelos meios de produção cujas propriedades ou gestão pertencem a pessoas singulares ou coletivas privadas. O setor cooperativo e social, compreende especificadamente:

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

Na ótica de Santos et. all. (2012), no caso português pode-se ainda, identificar uma singularidade adicional que decorre da existência de uma realidade multiforme, com

ampla tradição jurídica, designada por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), e que abrange uma parte substancial do universo acima referenciado, nomeadamente aquele cuja missão principal é a área da ação social, tais como:

- **Associações** - O universo efetivo das associações compreende realidades tão distintas como as associações de bombeiros voluntários, as associações de defesa dos consumidores, as associações de defesa dos utentes de saúde, as associações de educação popular, as associações de estudantes, as associações de família, as associações de imigrantes, as associações juvenis, as associações de mulheres, as associações de pais, as associações profissionais, as associações de pessoas portadoras de deficiência, as coletividades populares e recreativas, etc., enquadradas por legislação setorial específica.
- **Fundações** - Estas entidades desenvolvem as suas atividades em domínios tão diversificados como os da educação, serviços sociais, arte e cultura, ciência, desenvolvimento comunitário, emprego, filantropia, voluntariado e ajuda humanitária, entre outros, assumindo-se como importantes auxiliares das políticas públicas. Neste contexto, as “fundações de solidariedade social” constituem um subsetor com natureza e funções especiais;
- **Cooperativas** - As cooperativas estão organizadas em diversos ramos, regidos por legislação própria, a saber: consumo; comercialização; agrícola; crédito; habitação e construção; produção operária; artesanato; pescas; cultura; serviços; ensino; e solidariedade social; a que acrescem as cooperativas com carácter multissetorial, podendo organizar-se em uniões, federações e confederações;
- **Mutualidades** - As mutualidades são um tipo específico de associações, que de acordo com o respetivo Código (constante do DL 72/90, de 3/03) são constituídas por um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco, nomeadamente pela via da concessão de benefícios de segurança social e de saúde (por ex.: prestações de invalidez, de velhice e de sobrevivência; outras prestações pecuniárias por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais; capitais pagáveis por morte ou no termo de prazos determinados). Cumulativamente, podem prosseguir “outros fins de proteção social e de promoção da qualidade de

vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de atividades que visem especialmente o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e suas famílias”;

- **Misericórdias** - Entre as atividades que desenvolvem salientam-se, entre outros, o apoio a idosos e à infância, com a concomitante prestação de cuidados de saúde e de educação, bem como o combate à pobreza, estando a seu cargo a gestão de diversos equipamentos, como lares, centros de dia, hospitais, creches e infantários;
- **Outras Entidades sem finalidade lucrativa** - No vasto conjunto das ESFL serão ainda de identificar, por um lado, realidades muito especificamente portuguesas e de grande tradição, como as “Casas do Povo”; e, por outro lado, entidades que sob a designação (internacionalmente aceite) de ONG.

Segundo Franco et. all. (2005), em colaboração com outros autores, destacam que as organizações do setor não lucrativo português assumem uma variedade de formas legais, onde se incluem:

- **Associações**, constituídas no âmbito do Direito Privado e das seções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de ativistas ambientais e deficientes;
- **Fundações**, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecida pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações ativas;
- **Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs)**, que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de *empowerment* de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, entidades lucrativas e sem fins lucrativos;
- **Misericórdias**, organizações com ligação à igreja católica que são entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. A primeira Misericórdia – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa – foi instituída em 1498 e mantém as suas operações ainda hoje, embora como instituição pública. Concentram-se na

assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal;

- **Museus**, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas;
- **Organizações não-governamentais para o desenvolvimento**, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex. cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e proteção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- **Associações Mutualistas**, formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através das quotas dos membros;
- **Cooperativas**, governadas pela Lei das Cooperativas. Apenas as Cooperativas estão autorizadas a distribuir lucros aos seus membros comparativamente com as outras organizações. Existem dois tipos de Cooperativas, nomeadamente as Cooperativas de Solidariedade Social e as Cooperativas de Habitação e Construção – que estão especificadamente proibidas por lei de distribuir lucros.

De acordo com uma pesquisa desenvolvida por Salamon et. all. (1997) citado Andrade & Campos (2009) sobre o papel dessas entidades no sector, e considerando uma abordagem estrutural ou operacional, foram identificadas cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar nomeadamente: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias. Os autores justificam essas características do seguinte modo:

- ✓ **Organizadas** - Para ser “organizada”, uma entidade tem de ser ou formalmente registada ou, se for informal, terá de mostrar provas da realização de reuniões regulares, regras de procedimento, ou algum grau de permanência organizacional;

- ✓ **Privadas** - As organizações devem ser institucionalmente separadas do Governo, significando que nem são parte do aparelho governamental nem são controladas pelo Governo;
- ✓ **Não distribuidoras de lucros** - essas entidades não podem distribuir quaisquer excedentes, gerados de qualquer forma, aos seus dirigentes e colaboradores;
- ✓ **Autónomas** - Para serem do terceiro sector as organizações tem de estar equipadas para controlar as suas próprias atividades. As organizações sem fins lucrativos deverão ter os seus próprios procedimentos de governação e não devem ser controladas por entidades externas, possuindo todos os meios para realizar sua própria gestão;
- ✓ **Voluntárias** - Esta característica pode ser interpretada como o grau significativo do trabalho realizado e da gestão dessas organizações, resultante da mão-de-obra voluntária não remunerada.

Noutro ponto de vista, podemos partilhar a conceção de Waddell (2002), sobre as características que estes três setores de atividade poderão apresentar. O seu trabalho procura relacionar a sociedade civil com o grupo social em que se inserem as entidades não lucrativas. Observemos o quadro n.º1.

Quadro 1 - Características ideais dos três setores

	Setor Privado	Setor Público	Terceiro Setor
Interesse Primário	Económico	Político	Social
Sistema de Poder	Remunerativo	Coercivo	Normativo
Objetivos incluem	Criação de Riqueza	Ordem Social	Expressão de Valores
Competências incluem	Produção de Bens e Serviços	Imposição e padrões	Mobilização Comunitária
Recursos incluem	Capital Financeiro	Lei/Política	Energia Voluntária
Deficiências incluem	Visão a Longo Prazo	Rigidez	Fragmentação

Fonte: Adaptado de Waddell (2002:pp.48)

O quadro n.º2, podemos observar algumas das características dos três setores da economia desenvolvidas por Carvalho (2006).

Quadro 2 - Características das Entidades dos Três Setores da Economia

Características	Entidades Lucrativas	Entidades Privadas Não Lucrativas	Entidades Públicas Não Lucrativas
Lucro	Sim	Não	Não
Objetivos	Tangíveis e valorizáveis	Intangíveis e de difícil valorização	Intangíveis e de difícil valorização
Atividade	Mercado	Sem Mercado	Sem Mercado
Eleição dos Órgãos	Sim	Sim e Não	Não
Nível de Normas Contabilísticas	Alto	Baixo	Médio
Gestão	Rápida	Rápida	Lenta
Política de Preços	Mercado e Custos	Custos sem preços	Custos sem preços
Influência Política	Escassa	Pouca	Muita

Fonte: Carvalho (2006:p.46)

De forma a comparar a informação relativa ao setor não lucrativo em 37 países, no projeto Comparativo do Setor Não Lucrativo (CNP), foi utilizada a classificação *Internacional Standard Industrial Classification (ISIC)*. Esta classificação é normalmente utilizada nas estatísticas económicas internacionais, tendo sido alterada de forma a cumprir o objetivo de englobar os diversos tipos de organizações do setor não lucrativo, dando a origem à *Internacional Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)*. Esta classificação indica doze diferentes categorias de atividade das organizações do setor não lucrativo, onde estão incluídas funções de serviço (que incluem educação e investigação, saúde e serviços sociais), bem como funções de expressão (que incluem participação cívica e advocacia, artes, cultura e lazer; proteção ambiental e associações empresariais, sindicais e profissionais). Cada uma destas categorias é, por sua vez, subdividida em subcategorias.

Quadro 3 - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (Versão simplificada)

Cód.	Área	Cód.	Área
1	Cultura e Lazer	7	Participação Cívica e Defesa de Causas
2	Educação e Investigação	8	Intermediários Filantrópicos
3	Saúde	9	Internacional
4	Serviços Sociais	10	Congregações Religiosas
5	Ambiente	11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6	Desenvolvimento e Habitação	12	Outros

Fonte: Adaptado de Franco e Sokolowski., et al. (2002: p.7)

Segundo um relatório elaborado pelo CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa), a pedido do CESE (Comité Económico e Social Europeu), que consiste num estudo conceptual e comparativo sobre a situação da economia social na União Europeia, em cada um dos seus 25 Estados Membros. Segundo este trabalho, em 1997, a UE a 15, as associações empregavam 6,3 mil milhões de pessoas e, em 2005, na UE a 25, eram responsáveis por mais de 4% do PIB, sendo 50% dos seus filiados eram cidadãos da União Europeia.

Em suma, a economia social, para além do seu peso quantitativo, tem vindo nas últimas épocas a afirmar a sua capacidade de contribuir eficazmente para a solução dos novos problemas sociais. Por outro lado, tem conseguido reforçar a sua posição como instituição indispensável a um desenvolvimento económico sustentável e estável, adequando os serviços às necessidades, valorizando as atividades económicas ao serviço das necessidades sociais, lutando por salários mais justos e uma redistribuição da riqueza, corrigindo os desequilíbrios do mercado laboral e, em resumo, aprofundando e reforçando a democracia económica (CIRIEC, 2005).

2.3. Caracterização da Entidade acolhedora do Estágio

2.3.1. Breve resenha histórica

A Associação conta com mais de meio século de existência. Teve origem no início da década de 50, mais precisamente em 1951. Na altura designava-se por Grémio dos Armazenistas de Materiais de Construção do Norte.

Um ano depois, esta contava com parceiros nos Distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Guarda, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu.

Em meados de 1954 obtém o alvará que legaliza a organização como Grémio.

Em 1973, a Direção decide editar o primeiro boletim e distribuir gratuitamente aos seus associados, aos demais Grémios existentes, aos Bancos, à TAP, ao Fundo de Fomento de Exportação, e às Embaixadas dos países com quem Portugal mantinha relações.

Em Abril de 1974, o Grémio cessou a atividade. Nesse mesmo ano, foi dada continuidade ao projeto, “nascendo” a atual APCMC. Desde a década de 80 até a atualidade é notório verificar que houve um crescimento dos recursos humanos permitindo um acompanhamento mais adjacente das necessidades dos associados.

Atualmente, a associação conta 278 associados. Tem ainda participação maioritária na sociedade de quotas PORTAE, e é responsável pela constituição da IFORMA. A primeira tem por objeto principal a prestação de serviços de publicidade, edição e distribuição de publicações, informações comerciais, estudos de mercado e marketing, a segunda, é uma associação de direito privado sem fins lucrativos, tendo por objetivo disponibilizar e implementar ações de formação profissional aos associados e ao setor.

2.3.2. Estrutura da organização

A APCMC é uma associação de direito privado, com estatuto de utilidade pública como foi referido anteriormente. É constituída por três órgãos sociais: (1) Assembleia Geral, (2) Conselho Fiscal, (3) Direção.

Na Assembleia Geral têm assento todos os representantes das empresas filiadas, sendo presidida por uma Mesa, constituída por um presidente, um vice- presidente e dois secretários.

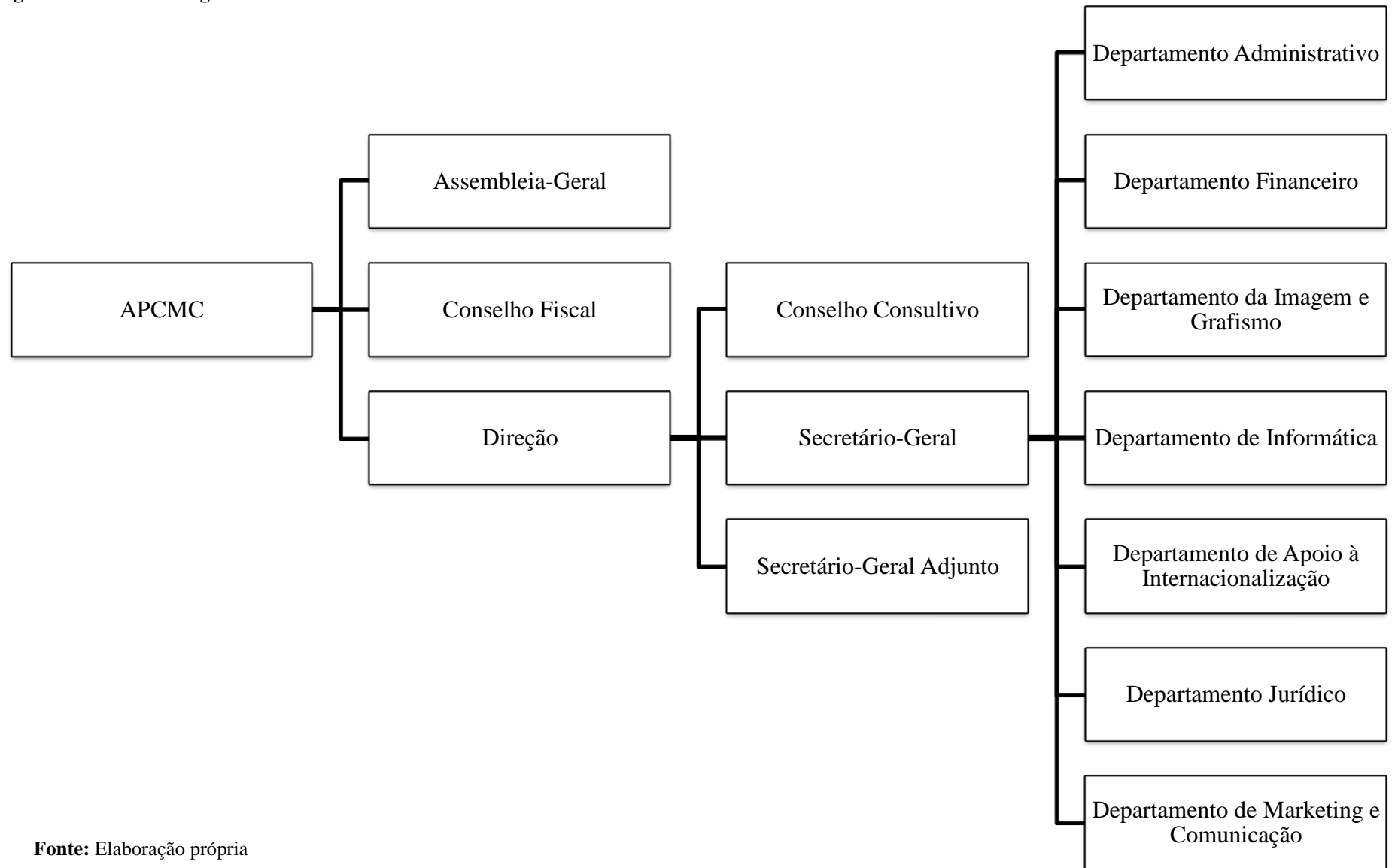
O Conselho Fiscal é constituído por um presidente, um relator e um vogal.

A Direção é composta por sete elementos: um Presidente, dois Vice-Presidentes, um Tesoureiro e três vogais. A Direção é ainda assistida por um Conselho Consultivo constituído por representantes de cada distrito do país e dos diversos ramos de atividade, que a auxilia no exercício das suas competências e se pronuncia sobre os assuntos submetidos à sua apreciação.

Ao nível dos colaboradores a associação conta com um grupo de técnicos com formação superior, sendo o grupo de maior dimensão, responsáveis por áreas especializadas, e um grupo com formação média, constituído por três elementos, responsáveis pelo expediente geral.

Relativamente à execução das determinações e diretivas emanadas da Direção e demais órgãos sociais, estas são asseguradas pelos seus colaboradores, sob a supervisão e acompanhamento do Secretário-Geral.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da APCMC



Fonte: Elaboração própria

2.3.3. Missão e objetivos da organização

A APCMC tem como objetivos primordiais a representação legal e a defesa dos interesses, nomeadamente de carácter socioprofissional, técnico e financeiro das empresas associadas, e a promoção de atividades num âmbito de cooperação interinstitucional.

A Associação funciona como intermediário entre parceiros e associados na criação de alternativas de mercado, estratégias de atuação, e auxílio na descoberta de novos mercados. Os congressos e seminários, contribuem para dinamizar negócios e divulgar conhecimentos entre a comunidade associativa.

Matos (2014) refere que “as constantes alterações do mercado e a instabilidade das empresas originam que muitas das vezes seja necessário um acompanhamento e orientação, em que perante determinadas situações em que as coisas não estão bem é necessário fazer escolhas, sendo preciso procurar soluções, e é nessas alturas que as empresas necessitam de ajuda”.

Esta entidade acredita que deve ser incentivada a cooperação interinstitucional bem como a promoção do funcionamento regular dos mercados. Ao longo do tempo, a Associação tem vindo a reforçar e a crescer no que diz respeito aos seus níveis de intervenção e de apoio aos seus associados. A coletividade procura disponibilizar um conjunto de produtos e serviço em diferentes áreas - económica, fiscal, jurídica, formação profissional, informática, etc. - que constituem um apoio substancial para a comunidade empresarial do sector, bem como para os agentes cujos interesses convergem, de alguma maneira, para com esta área de atividade.

A APCMC evidencia-se pela forte presença na divulgação dos temas de relevância para o sector, editando um conjunto de publicações que se tornaram relevantes, tendo um carácter obrigatório para todos os agentes interessados nesta matéria. Estes serviços e fontes de informação encerram um conjunto de processos de suporte que passam pela pesquisa e recolha de informação que permita satisfazer os assuntos questionados pelos associados, bem como alimentar as edições dos periódicos distribuídos pela APCM. A elaboração das distribuições envolve a autoria, planeamento, e coordenação na preparação dos conteúdos.

Quanto às relações colaborativas, pela natureza jurídica da associação, são do tipo sem fins lucrativos. Tal não significa que não existam serviços onerados. As relações estabelecem-se principalmente entre a APCMC e os membros e em sentido inverso, entre os membros e a APCMC. Esporadicamente há a promoção de sinergias diretamente entre

os membros quando existe interesse mútuo nesse sentido. A saída de membros da rede não implica alterações na estrutura de funcionamento.

2.3.4. Áreas de Negócio

Em complemento da apresentação realizada nos temas anteriores, importa especificar quais os serviços que a associação oferece neste setor.

O quadro abaixo apresenta as áreas de negócios que a associação oferece:

Quadro 4 - Apresentação das áreas de intervenção

Serviços	Descrição
1. Consultoria e Serviços de apoio contabilístico e de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio Jurídico - Soluções de Recuperação Financeira - Apoio Contabilístico-Fiscal - Apoio Económico-Financeiro <ul style="list-style-type: none"> • Inquérito da Conjuntura • Análise da Conjuntura - Estudos do Sector - Formação Profissional Adaptada às Empresas - Apoio em processos de Qualidade e Certificação - Manutenção de Sites - Bases de Dados de Empresas - Protocolos - Manuais Prático - Livretes Individuais de Controlo - Livros de Reclamações
2. Publicações	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletters - Revista de Materiais de Construção - Revista Ambientes - Revista Obras, Materiais & Equipamentos de Construção - Boletim Materiais de Construção.
3. Organização de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Feiras - Seminários - Congressos

Fonte: Elaboração própria

Capítulo II – Relatório de Atividades

3. Plano de Estágio

O estágio teve lugar nas instalações da APCMC, na Praça Francisco Sá Carneiro, no Porto, pelo período de 2 de Janeiro de 2014 a 2 de Julho de 2014, tendo como objetivo proporcionar um primeiro contato com a realidade profissional bem como a aplicação prática dos conhecimentos técnicos e científicos adquiridos no decorrer do curso.

Foram executadas atividades relacionadas com a área de consultoria, que constituem uma importante ferramenta no que toca à aproximação da Associação com os seus associados. O estágio contemplou, as seguintes 6 áreas estruturantes:

- a) Estudo, análise e revisão/atualização do Manual de Controlo de Gestão;
- b) Apoio na preparação de projetos Internacionais;
- c) Apoio na preparação de publicações periódicas;
- d) Cooperação no Programa de Formação PME;
- e) Apoio na realização de análises trimestrais da conjuntura do setor da Construção;
- f) Elaboração de análises económico-financeiras às empresas do setor.

O capítulo seguinte aborda de forma mais pormenorizada cada uma das áreas estruturantes, procurando assim fornecer o máximo de informação possível acerca do trabalho desenvolvido ao longo do estágio.

Durante este tempo, o estagiário pode contar com a colaboração de diversas pessoas, nomeadamente o apoio da orientadora académica a Prof. Dr. Amélia Silva, o orientador da entidade acolhedora, o Dr. José de Matos e ainda a todos os colaboradores que fazem parte da associação.

Capítulo III – Atividades Desenvolvidas

4. Atividades Desenvolvidas

Ao longo das semanas de experiência e aprendizagem adquiridas na entidade de acolhimento foram realizadas diversas tarefas coerentemente definidas no plano de estágio. No quadro seguinte serão abordadas, de forma sucinta mas exaustiva, essas tarefas realizadas, que estarão associadas a uma componente prática de interesse e pertinência adequada.

Quadro 5 - Programa de estágio

Período	Atividades a Desenvolver
1	Conhecer as áreas de negócio da APCMC. Estudo do manual de controlo de gestão. Pesquisa dos elementos que constituem a informação necessária para a análise, revisão/atualização do manual.
2	Transpor os dados retirados do Banco de Portugal e INE para uma folha de Excel, de forma a aplicar as diversas fórmulas e indicadores.
3	Elaborar os gráficos que constituem o manual e tratamento da informação.
4	Estruturação do manual.
5	Finalização da atualização do manual.
6	Elaboração de 5 Dossiers de mercado para apresentação pública do plano de ação 2014-2015, acerca da “Internacionalização dos Materiais de Construção”. Os países em discussão foram: Argélia, Cazaquistão, Brasil, Londres e Marrocos.
7	Finalização dos 5 Dossiers de mercado.
8	Apoio ao Departamento de Internacionalização, no projeto “Exportar+”, através do contato às empresas e na receção dos documentos necessários da participação das empresas neste programa.
9	Apoio ao Departamento de Internacionalização, no projeto “Exportar+”, através do contato às empresas e na receção dos documentos necessários da participação das empresas neste programa.
10	Pesquisa, tratamento e aplicação da informação necessária para a realização da análise da conjuntura do setor da construção, no primeiro trimestre de 2014.
11	Apoio ao Departamento de Internacionalização, no que diz respeito à organização em feiras por parte das empresas. Pesquisa de novos mercados e

	contatos para as empresas deste setor.
12	Apoio nas publicações periódicas da associação, nomeadamente da Revista Obras e nas Newsletters.
13	Pesquisa de novos elementos e informação que possam caracterizar o universo do Comércio de Materiais de Construção.
14	Cooperação no Programa de Formação PME, participando nas entrevistas aos colaboradores de uma empresa. Fazer um levantamento das necessidades e dos problemas que devem ser ultrapassados pela empresa.
15	Elaboração de análises económico-financeiras às empresas através da aplicação dos diversos indicadores de gestão.
16	Elaboração de análises económico-financeiras às empresas através da aplicação dos diversos indicadores de gestão.
17	Inscrição de formandos e desenvolvimento planos de certificação, das várias empresas que participam no Programa de Formação PME, utilizando a base de dados NETPME e também a plataforma SIGO.
18	Elaboração de análises económico-financeiras às empresas através da aplicação dos diversos indicadores de gestão.
19	Pesquisa de novos elementos de informação e elaboração da análise de conjuntura do trimestre do setor da construção, no segundo trimestre de 2014.
20	Apoio na organização do Congresso sobre a Reabilitação Urbana e a Construção das Cidades Inteligentes do Futuro.
21	Acompanhamento a uma reunião de direção, com um consultor especialista e o Dr. José de Matos, para a elaboração do relatório de diagnóstico, tendo em conta as medidas necessárias para uma melhoria da gestão da empresa.
22	Estudo de um relatório de diagnóstico de Formação Ação PME
23 e 24	Elaboração de um relatório de diagnóstico com base na informação recolhida, quanto a uma caracterização da PME no mercado, levantamento dos problemas e sugestão de medidas de melhoria a curto prazo, análise de indicadores financeiros, análise SWOT, situação atual e desejada, árvore de objetivos.

Fonte: Elaboração própria

4.1. Manual Prático de Controlo de Gestão

Em virtude da atual crise da conjuntura económica, vive-se nos dias de hoje um ambiente de incerteza acerca da evolução dos mercados, o que tem vindo a influenciar as variáveis dos negócios e os fatores de competitividade, suscitando assim, novas necessidades de informação especializada.

Atualmente, tanto a economia como as empresas estão sujeitas a pressões exógenas que tem vindo a estimular os empresários a redobrar os seus esforços na adaptação aos novos riscos e desafios. As empresas têm vindo a sentir de forma muito significativa essas pressões, dado que os novos paradigmas económicos e técnicos determinam ajustamentos profundos, havendo a necessidade de respostas estratégicas adequadas e atitudes inovadoras.

Para as empresas serem competitivas, tendo em conta o atual contexto económico, é preciso terem a capacidade de se protegerem das situações adquiridas nos mercados e terem condições para manter um quadro de concorrência instável, agressivo e inovador.

Nesse sentido, a APCMC, no intuito de proporcionar às PME's informação sobre indicadores, mercados e distribuição para melhorar a organização e competitividade das empresas do comércio de materiais de construção, elaborou dois manuais de apoio:

- Manual Prático de Controlo de Gestão;
- Manual Prático para Implantar Atividades de Livre Serviço.

Ao promover este trabalho, a APCMC pretende, também, dar um contributo para a valorização e importância do setor junto dos agentes económicos e entidades oficiais, evidenciando a importância para o desenvolvimento das economias nacional e regional.

Esta atividade consistiu no estudo, análise e revisão/atualização do Manual de Controlo de Gestão, por parte do estagiário. Este manual apresenta os seguintes objetivos:

- Melhorar o acesso à informação especializada útil para orientar a atividade das empresas;
- Contribuir para a promoção de ações que favoreçam uma visão estratégica adequada à envolvente conjuntural e melhorem a organização e a produtividade das empresas;
- Informar, motivar e sensibilizar para as mudanças indispensáveis nas atitudes e abordagens do negócio para atingir os pilares da excelência do produto e do serviço.

Para que esta ferramenta tenha a sua devida utilidade, irá necessitar de ter a sua informação atualizada e adequada à gestão, sendo orientada para as PME's, de forma a colmatar as lacunas que o setor apresenta ao nível da informação especializada em áreas essenciais da sua atividade e melhorar o conhecimento acerca dos mercados. Assim, é importante que este manual apresente indicadores de gestão que possam orientar as empresas, no sentido de melhorar as diversas componentes da gestão e da distribuição. Neste contexto, o manual pretende contribuir para melhorar as condições de gestão do setor, considerando que o trabalho realizado contém aspetos inovadores na análise da performance das empresas e poderá ser uma ferramenta útil para todos os empresários.

A realização deste guia teve por base a informação mais recente da BP Stat Estatísticas Online e do INE, com destaque para o período de 2009 até 2012. A amostra considerada para este estudo foi a totalidade das empresas que constam na BP Stat Estatísticas Online inscritas segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – CAE Rev. 3.

O setor da APCMC é constituído por PME e grandes empresas, estando divididas em atividades do comércio por grosso e de retalho.

Quadro 6 - Universo da APCMC

Universo – APCMC	
Comércio por Grosso	CAE 46732 - Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário;
	CAE 46740 - Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento;
Comércio a Retalho	CAE 47521 - Comércio a retalho de ferragens e de vidro plano, em estabelecimentos especializados;
	CAE 47522 - Comércio a retalho de tintas, vernizes e produtos similares, em estabelecimentos especializados;
	CAE 47523 - Comércio a retalho de material de bricolagem, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados.

Fonte: Elaboração própria

O método aplicável neste manual foi a média, sendo apurada pela agregação dos valores médios de cada setor com a ponderação do número de empresas que integram. Esta metodologia é prática usual na análise estatística, uma vez que elimina os elementos de distorção de valores e permite realizar análises comparativas entre subsectores e agrupamento destes.

Fórmulas e Indicadores

A estrutura desenvolvida para a realização deste guia, integra um conjunto de indicadores que permitem fazer análises quantitativas e qualitativas sobre a gestão das empresas. Desta forma, é possível caracterizar as tendências e sinalizar as necessidades de intervenção adequadas para melhorar as condições de exploração.

Neste manual foram aplicados diversos indicadores económicos, financeiros e outros.

No entanto alguns dados, uma vez que foram retirados do BP Stat Estatísticas Online, já tinham em conta outro tipo de composição de cálculo diferente ao qual tínhamos pensado utilizar.

Depois de terem sido realizados todos os cálculos de forma pormenorizada, procurou-se dar um parecer acerca do comportamento e evolução dos diversos indicadores.

Apresentamos de seguida no quadro abaixo, todos os indicadores utilizados para a composição deste manual.

Quadro 7 - Indicadores utilizados para a composição do Manual de Controlo de Gestão

Indicadores Económicos		Indicadores Financeiros	Outros Indicadores
VAB	Capacidade de Libertação de Meios das Vendas (%)	Liquidez Geral	Rentabilidade do Ativo Líquido
VPB	Efeito dos Custos Fixos (%)	Fundo Maneio Relativo	Rentabilidade dos Capitais Investidos
Cash-Flow Líquido	Grau de Transformação do Produto (%)	Autonomia Financeira	Produtividade Global do Ativo Líquido
EBITDA	Capacidade de Libertação de Tesouraria (%)	Prazo Médio de Pagamentos (dias)	Rentabilidade do Ativo Líquido
Geração de Meios Líquidos (%)	Grau de Intensidade da Mão-de-obra (%)	Prazo Médio de Recebimentos (dias)	Rentabilidade dos Capitais Investidos
Rentabilidade das Vendas (%)	Produtividade da Mão-de-obra (%)	Rotação de Existências (dias)	Produtividade Global do Ativo Líquido

Fonte: Elaboração própria

Caraterização do setor do Comércio de Materiais de Construção

O Setor do Comércio Materiais de Construção, engloba tanto o Comércio por Grosso (Armazenistas) como Comércio a Retalho (Retalhistas). De acordo com dados do INE, em 2009, este setor teve uma representação 1,1% de número de empresas e 13% relativamente ao número de empregados (em comparação com os outros setores do comércio). A informação disponível no quadro abaixo reporta a 2011, apontando para uma quebra de -23% do volume de negócios, sendo a referência comparativa, a partir de 2008.

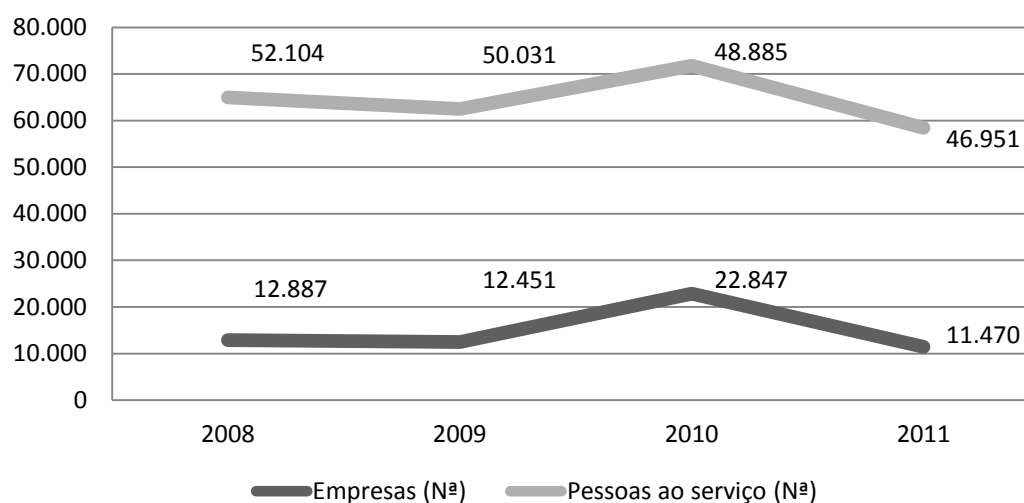
Quadro 8 - Principais indicadores do setor SCMC de 2008-2011

Ano	Número de Empresas	Número de Pessoas ao Serviço	Volume de negócios
2011	11.470	46.951	5.709.138.215€
2010	12.847	48.885	6.194.407.137€
2009	12.451	50.031	6.103.451.980€
2008	12.887	52.104	6.892.467.109€

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores do número de empresas e do pessoal ao serviço mostram percentagem decrescente semelhante ao período de 2008 e 2011. O número de empresas registou uma variação de -11% no período enquanto a variação do número de pessoal ao serviço foi cerca de -10%.

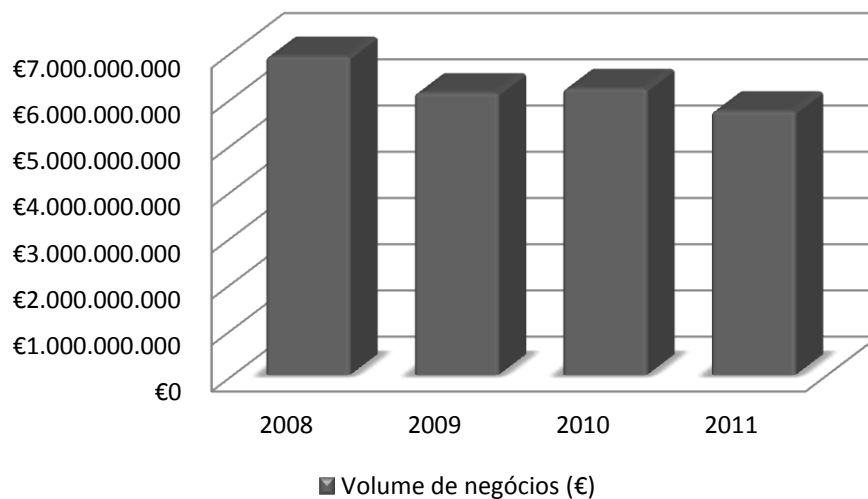
Quadro 9 - Número de empresas e pessoal ao serviço do setor de 2008-2011



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao volume de negócios, apesar de um ligeiro acréscimo de 1,5% em 2010, a quebra no período foi de cerca de 1,18milhoes de euros -17%.

Quadro 10 - Volume de negócios do setor de 2008-2011



Fonte: Elaboração própria

Os dados evidenciam os impactos da recessão económica no setor:

- Diminuição do número de empresas em atividade;
- Diminuição do volume de emprego;
- Volume de Negócios em queda.

4.2. Projeto de Internacionalização “*Excellence for Building*” - Portugal

A APCMC procura estar atenta aos diversos mercados, em que os apoios institucionais são muito importantes, pois a internacionalização requer um esforço muito grande para as empresas, apresentando projetos conjuntos que lhes permitam trabalhar esses mercados durante alguns anos. Os projetos conjuntos permitem ainda que a aprendizagem com outros se propague entre as empresas, que procuram investir nesses mercados.

Este projeto conjunto de internacionalização, intitulado por “Exportar+” visa promover a competitividade das empresas de Comércio de Materiais de Construção através do aumento da visibilidade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa nos mercados internacionais. Estes objetivos serão levados a cabo através da realização de um conjunto de atividades e iniciativas que permitam contribuir para reforçar as parcerias e a capacidade de internacionalização das empresas do sector.

Figura 3 - Logotipo do Projeto “*Excellence for Building*”



Este programa caracteriza-se pelo:

- a) Levantamento das competências internas e das necessidades de cada empresa, com enfoque nos produtos, na exportação e nos mercados;
- b) Consultoria às empresas na preparação da ação – imagem e comunicação;
- c) Sensibilizar as empresas para o investimento na exportação tendo em conta as oportunidades de negócio nos mercados internacionais, através ações de divulgação do programa;
- d) Organizar ações de prospeção aos mercados internacionais, em articulação com entidades locais. A prospeção terá o objetivo de proporcionar contactos com entidades e empresa para avaliar as oportunidades de negócio;
- e) Organizar reuniões em território nacional com possíveis importadores;
- f) Organizar participação em feiras do setor;

g) Acompanhar o projeto, disseminar os resultados e realizar a avaliação por ação e avaliação final.

Esta atividade serviu de apoio ao Departamento de Internacionalização, no projeto “Exportar+”, através do contato às empresas e na receção dos documentos necessários da participação das empresas neste programa.

Alguns dos documentos a receber foram: o Acordo de Adesão (em duplicado); Certidão PME; Certidão de ausência de dívida à Segurança Social e às Finanças; Cópia de cartão contribuinte de empresa; Digitalização da Regra de Minimis e ainda a IES 2011.

No fim desta atividade foi necessário o preenchimento por parte do estagiário, de um documento de carácter obrigatório para ser enviado para o QREN, com todas as informações acerca das empresas que participaram neste projeto “Exportar+”. Este documento devia conter as seguintes informações: NIF; Nome da Empresa; a data do Acordo de Pré-Adesão; a Dimensão da Empresa; o respetivo CAE; Conselho; Freguesia; Pts; Volume de Negócios (interior/ exterior/) no pré-projeto e pós-projeto e as respetivas Marcas.

4.3. Apoio na preparação de publicações periódicas

A APCMC, evidencia-se pela forte presença na divulgação dos temas de relevância para o sector, editando um conjunto de publicações que se tornaram relevantes, tendo um carácter obrigatório para todos os agentes interessados nesta matéria. Estes serviços e fontes de informação encerram um conjunto de processos de suporte que passam pela pesquisa e recolha de informação que permita satisfazer os assuntos questionados pelos associados, bem como alimentar as edições dos periódicos distribuídos.

Assim, a APCMC procura assim editar de forma regular as seguintes publicações:

- Revista Materiais de Construção (Bimestral);
- Obras, Materiais e Equipamentos para a Construção (Mensal);
- Boletim Materiais de Construção (Mensal);
- Ambientes (Trimestral).

Figura 5 – Revista de Materiais de Construção



Figura 4 - Obras, Materiais e Equipamentos para a Construção



Na realização deste tipo de publicações periódicas o estagiário teve o papel de apoio e tratamento de algumas das publicações para que estas tivessem cuidadosamente preparadas para ser enviadas aos seus associados.

De uma forma sucinta, a “Revista Materiais de Construção” destina-se a divulgar de forma mais aprofundada, os temas de interesse para a comunidade empresarial e do sector da construção, como a divulgação de novos produtos, novas tecnologias, novidades em materiais e equipamentos.

O “Obras, Materiais e Equipamentos para a Construção” dirige-se a apresentar os espaços dedicados à promoção de eventos do sector e às iniciativas das empresas que vão para além, da informação sumária da legislação e dos regulamentos.

O “Boletim Materiais de Construção” trata-se de um veículo de informação sobre áreas genéricas e específicas de interesse para os empresários, nomeadamente sobre assuntos fiscais, económicos, comerciais, laborais, informação sobre a atividade associativa e ainda uma secção informativa sobre as empresas e produtos.

Figura 6 - Boletim Materiais de Construção



Figura 7 - Ambientes



4.4. Programa de Formação PME

Os programas de Formação PME são financiados pela União Europeia e o QREN com o objetivo de desenvolver a economia nacional, cabendo à Associação Empresarial de Portugal (AEP) a gestão do programa e respetivo controlo da sua implementação. Para isso a AEP desenvolveu o Manual de Organização e Funcionamento (MOF) que estrutura e orienta o desenvolvimento do programa, refletindo também um conjunto de exigências específicas das entidades financiadoras. Com origem em 1997, o programa Formação PME encontra-se atualmente na 8ª edição, referente ao período de 2012-2014, tendo beneficiado mais de 2300 empresas. Este programa enquadra-se na tipologia 3.1.1 – Programa de Formação-Ação para PME do POPH - Programa Operacional Potencial Humano.

Figura 8 - Logotipo do Programa FPME



O PFME destina-se às empresas com menos de 100 trabalhadores, possibilitando ainda o desenvolvimento de projetos de modernização das PME, que integram a grande maioria do tecido empresarial português.

A sua missão passa por: promover nas empresas, a orientação à mudança e à melhoria, partindo do conhecimento para a Ação (do Diagnóstico e formulação do Plano de Desenvolvimento), na assunção de que essa Ação tem de ser Orientada e Reprodutível através de um Processo de Aprendizagem Apropriável (metodologia de Formação – Ação), produzindo Resultados Verificáveis, que o sendo, induzem um Processo de Melhoria Continua (APCMC, 20014).

Assim, as intervenções nas organizações que enquadram o programa consistem em ações de consultoria formativa e de formação à medida das necessidades da entidade, realizadas por profissionais qualificados de forma gratuita para a empresa, promovendo o reforço de competências dos empresários/gestores e colaboradores.

Face a uma leitura pormenorizada ao guia para a ação nas PME, entende-se que as intervenções no âmbito deste programa visam:

- Melhorar ou criar processos, no sentido de fazer diferente, para fazer melhor;
- Otimizar a utilização de recursos;

- Criar condições para a prestação de melhores serviços aos clientes;
- Aumentar a rentabilidade dos negócios;
- Melhorar processos de produção;
- Abrir o acesso a novos mercados;
- Tornar a gestão mais eficiente;
- Relevar na organização os aspetos mais imateriais dos negócios, fomentando o conhecimento e qualificação de empresários e colaboradores.

O cumprimento destes objetivos pressupõe uma intervenção nos vários domínios, como a promoção de práticas de diagnóstico e de análise estratégica nas PME; o reforço das qualificações dos recursos humanos pertencentes ao tecido empresarial; a sensibilização e formação dos empresários para o desenvolvimento das organizações; o reforço das vantagens competitivas da PME; e a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e criativo.

Através do apoio de consultores e formadores, serão colmatadas todas as lacunas que poderão existir na empresa, sendo arquitetada no interior da organização, uma visão clara do percurso a percorrer de forma a alcançar não só o sucesso da empresa, mas também dos seus negócios.

Desta forma, o modelo de intervenção do FPME é sustentado por três princípios:

1. Mobilização e o compromisso para a mudança do empresário e colaboradores, nas intervenções realizadas através do Programa Formação PME. Pressupostos assumidos através da assinatura do Contrato para o Desenvolvimento e da aceitação da aplicação da Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos;

2. Sustentar o Diagnóstico Estratégico e o Plano de Desenvolvimento em medidas a executar focalizadas na produção de melhorias e resultados concretos, objetivamente verificáveis. Estas medidas devem ser orientadas para a ação, impulsionando a internalização de boas práticas e *know-how*, bem como a qualidade e sustentabilidade da empresa;

3. Elevar o nível de qualificações dos empresários e dos seus colaboradores, estimulando a aprendizagem ao longo da vida e conduzindo, em alguns casos, à dupla certificação escolar e profissional. Visto que, atualmente, ainda se verifica a nível nacional e internacional que as competências de empresários e colaboradores se encontram aquém do exigido num mercado altamente competitivo e em constante mutação (Figueiredo, 2013).

Quadro 11 - Estrutura de um relatório de diagnóstico do Programa formação Ação PME

Introdução

1. Identificação da equipa de consultores
2. Histórico/Visão Global da Entidade Destinatária
 - 2.1.Ficha de Caraterização da Entidade Destinatária
 - 2.2. Breve História da empresa
 - 2.3.Organograma
 - 2.4.Mercado Alvo
 - 2.5.Gama de Produtos
 - 2.6.Breve caraterização da atividade principal
 - 2.7.Indicadores Financeiros
3. Diagnóstico
 - 3.1.Caraterização e Análise Setorial
 - 3.2.Caraterização da envolvente da empresa
 - 3.3.Análise SWOT
 - 3.4.Situação Atual e situação desejada na Entidade Destinatária
 - 3.5.Árvore de Objetivos
4. Plano de Desenvolvimento Organizacional
 - 4.1.Quadro de Medidas
 - 4.2.Matriz de Planeamento de Projetos
 - 4.3.Plano de Formação
 - 4.4.Diagrama de GANTT
5. Projeto de Responsabilidade Social
6. Encaminhamento de pessoas para os CNO
7. Plano de Médio Longo Prazo
8. Conclusões

Fonte: Elaboração própria

O Programa de Formação PME é constituído por diversos intervenientes, com responsabilidades bem definidas e com equipas multifacetadas capazes de conduzir todo o projeto. Assim, atuando nas diversas fases da intervenção, os atores são:

- ✓ **Organismo Intermédio** - Unidade de Gestão da AEP, que responde perante o POPH e o Estado Português, sendo ainda responsável pela gestão técnica, financeira e pelos resultados alcançados;
- ✓ **Entidades Beneficiárias** - Responsáveis pela execução do programa Formação PME na respetiva região/sector de intervenção. Reportam diretamente à AEP e respondem pela qualidade e resultados alcançados pelo projeto executado no seu contexto específico;
- ✓ **Entidades Destinatárias** - Empresas (Pequenas e Médias Empresas), especificamente PME com menos de 100 trabalhadores. Têm como responsabilidade acolher e participar no projeto, de forma a proporcionar condições para aplicação do Programa de Formação PME. Têm o direito, a beneficiar de uma intervenção de qualidade e de acordo com as suas necessidades, que gere resultados e impactos, contribuindo fortemente para o seu desenvolvimento;
- ✓ **Equipa de Consultores** - são equipas criadas pelas Entidades Beneficiárias, aprovadas pela AEP, cuja responsabilidade é a de executarem as intervenções nas diversas empresas, sustentando-as em medidas tecnicamente adequadas e visando resultados e impactos objetivamente verificáveis.
- ✓ **Coordenador de Projeto** – Responsável por dirigir o projeto FPME na Entidade Beneficiária, sendo da sua responsabilidade gerir a equipa de consultores e formadores e supervisionar o trabalho desenvolvido nas empresas, de forma a garantir a qualidade na execução do programa;
- ✓ **Consultores de Ligação** - Atores responsáveis pela condução da intervenção em cada uma das empresas, reportando informações ao Coordenador de Projeto. Como o próprio nome indica, têm o papel de fazer a ligação entre a Entidade Destinatária e a equipa de Consultores Especialistas e Formadores, articulando a informação entre estes para garantir o bom funcionamento da intervenção;
- ✓ **Consultores Especialistas** - Técnicos altamente especializados e experientes, responsáveis pela efetiva transferência de conhecimentos e aplicação de novas técnicas e procedimentos nas organizações, executando medidas que geram novos processos, práticas e modos de atuação nas empresas intervencionadas;

- ✓ **Formadores** - Atores que intervêm nas medidas de formação de ativos da empresa, trabalham sob a coordenação dos Consultores de Ligação, desde o momento da conceção dos programas de formação e até á sua execução.

As etapas do programa Formação PME em cada empresa são compostas pelas seguintes fases:

Quadro 12 - Fases do modelo de intervenção do Programa Formação PME

1 ^a Fase	Seleção das empresas	As associações promotoras do programa efetuam a seleção das empresas destinatárias das intervenções. Esta fase conclui-se com a celebração do chamado “Contrato para o Desenvolvimento”.
2 ^a Fase	Diagnóstico e plano de desenvolvimento	Realiza-se o diagnóstico da situação da empresa recorrendo à “Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos” e outras ferramentas de Análise Estratégica. Neste processo são envolvidos os empresários e os colaboradores das PME intervencionadas, sendo concluída com um plano pormenorizado das propostas de intervenções de especialistas no curto e no médio longo prazo.
3 ^a Fase	Implementação de medidas	As medidas delineadas na fase anterior são implementadas por consultores especialistas, mais uma vez com o envolvimento de empresários e colaboradores.
4 ^a Fase	Avaliação da intervenção e plano médio a longo prazo	A equipa de consultores analisa o impacto das medidas, nomeadamente ao nível da resolução dos problemas inicialmente diagnosticados, assim como reformula o conjunto de ações a tomar do médio longo prazo.

Fonte: Guião AEP

A metodologia do Programa Formação PME utilizada, envolve as seguintes fases, esquematicamente apresentados na figura seguinte:

Figura 9 - Modelo Global de Intervenção do Programa FPME



Fonte: Adaptado de AEP; Pena, Rui; Ribeiro, Manuel; de Sousa e Amaral (2008:p.10).

Esta metodologia consiste na identificação, formalização e hierarquização dos problemas nas organizações, a serem solucionados por intermédio da Formação-Ação, com recurso a uma equipa de formadores-consultores com competências nas áreas da intervenção.

Diagnóstico Estratégico

Neste programa Formação PME, o diagnóstico assume um carácter estratégico, na medida em deve ter em consideração o perfil do empresário da PME e as especificidades desta, onde toda a informação produzida deve ser prática, orientada para o negócio, contribuindo assim para a ação e produção de resultados. Nesta fase, pretende-se atuar sobre os fatores que possam contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento contínuo e sustentado, apesar da sua execução apresentar um carácter de curto prazo. Desta forma, pretende-se fazer uma análise interna e externa da empresa, procurando examinar a empresa e a sua envolvente. É através da colaboração entre o Consultor de Ligação, Consultores Especialistas e dos Formadores que é possível identificar e clarificar os objetivos pretendidos no âmbito da intervenção, empresando assim uma “Árvore de Objetivos” ao empresário e seus colaboradores.

Este programa propõe a utilização dos seguintes procedimentos e instrumentos de caracterização e análise:

Quadro 13 - Diagnóstico Estratégico

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Dimensão interna:<ol style="list-style-type: none">1.1. Caracterização da empresa e do negócio;1.2. Levantamento de objetivos;2. Dimensão externa:<ol style="list-style-type: none">2.1 Caracterização e análise do sector;2.2. Caracterização e análise da envolvente;3. Análise SWOT;4. Árvore de Objetivos. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaboração própria

Análise SWOT

A Análise SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* constitui um dos métodos mais conhecidos e utilizados pelos analistas, dado que permite posicionar estrategicamente uma empresa no seu mercado, através de uma análise integrada das suas forças e fraquezas face as oportunidades e ameaças do meio envolvente. Esta análise poderá ajudar a compreender a situação financeira atual e os resultados obtidos, bem como, ajudar a definir futuras estratégias e políticas de investimento, financiamento, distribuição de resultados, comerciais, etc.

A sua aplicação no programa Formação PME é em conjunto com os colaboradores da empresa numa reunião, em que todos eles procuram disponibilizar a informação considerada relevante e que reflete o presente e o futuro da empresa.

Este momento de reflexão estratégica é considerado um elemento chave para o envolvimento de toda a organização, procurando ser uma mais-valia em termos estratégicos para a intervenção. Esta análise constitui uma ferramenta de carácter obrigatório na fase de Diagnóstico Estratégico.

Figura 10 - Matriz da Análise SWOT

		Na conquista do objectivo	
		Ajuda	Dificulta
Origem do Factor	Interna (empresa)	Forças S	Fraquezas W
	Externa (ambiente)	Oportunidades O	Ameaças T

Fonte: Moreira e Almeida (2010:p.22)

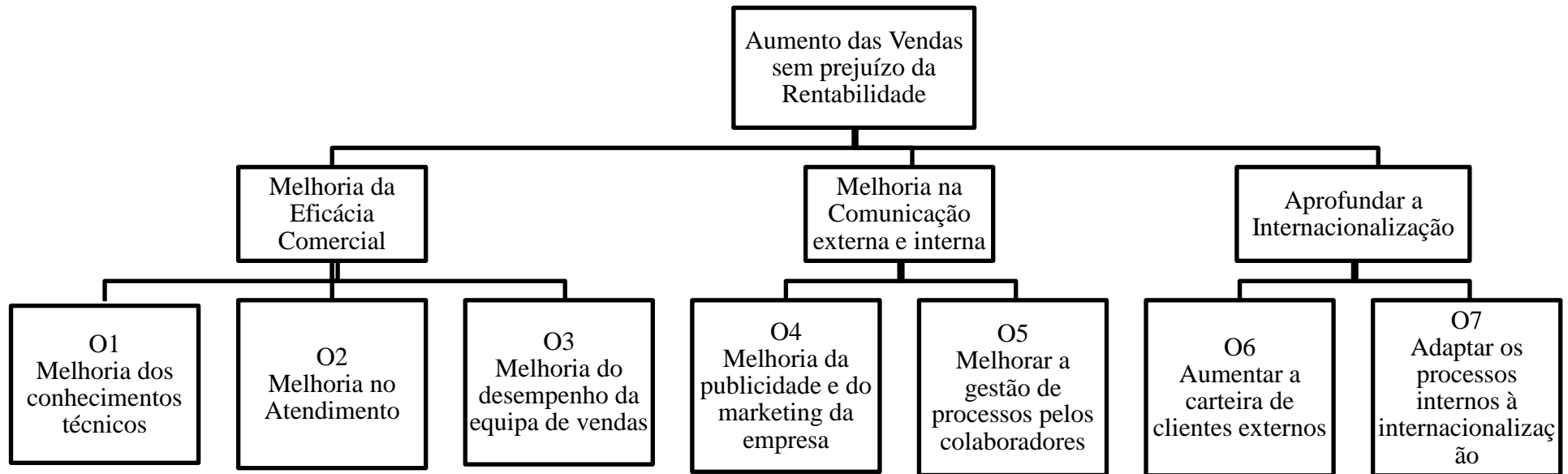
Construção da Árvore de objetivos da entidade XYZ

A árvore de objetivos é vista no Programa Formação Ação PME como ferramenta-síntese de diálogo com a empresa sobre o diagnóstico realizado. Ela representa o que a empresa pretende ser, os objetivos que ambiciona. O programa FAPME vai adaptar-se a esse conjunto de intenções/objetivos, implementando MEDIDAS para ajudar a empresa a alcançá-los. É para os objetivos diretos, terminais na árvore, que se estabelecem as medidas a implementar no plano de desenvolvimento.

A árvore é apresentada ao (s) empresário (s) e colaboradores de uma forma interativa, descrevendo-se o objetivo central para a empresa e os objetivos intermédios que contribuirão para o primeiro, até aos objetivos diretos, numa lógica de objetivos em cascata. Nessa apresentação, a reação /dúvidas que sejam colocadas pela empresa devem ser consideradas, devendo ser identificados os sinais de apropriação vs críticas ao trabalho feito, levando a equipa de consultores a medidas corretivas, quando necessário.

A construção da árvore por objetivos teve o apoio e colaboração do orientador da entidade acolhedora, sendo desenvolvida com base numa reunião entre o empresário da empresa, um consultor especialista e o Dr. José de Matos. A título de exemplo apresentamos de seguida a árvore de objetivos seguido da situação atual e situação desejada realizada com a minha colaboração:

Figura 11 - Árvore de Objetivos da entidade XYZ:



Fonte: Elaboração própria

Situação atual e situação desejada na Entidade Destinatária da entidade XYZ:

Quadro 14 - Situação atual e situação desejada na Entidade Destinatária da entidade XYZ

SITUAÇÃO ACTUAL	SITUAÇÃO DESEJADA
A empresa tem aumentado a sua rentabilidade nos últimos anos, mas tem necessidade de melhorar a sua capacidade comercial para aproveitar as oportunidades que a recuperação do mercado oferece.	Os colaboradores dominam as competências necessárias à otimização do relacionamento com clientes e à gestão do processo de venda.
Os colaboradores têm algumas lacunas na área do conhecimento dos materiais e soluções construtivas que limitam a sua capacidade de responder às necessidades dos clientes.	Os colaboradores conhecem as necessidades das obras de construção e renovação de edifícios, os materiais e as soluções construtivas de forma a aconselhar os clientes e maximizar as oportunidades de negócio.
A equipa de vendas tem dificuldade em abranger todo o leque de potenciais clientes.	A equipa de vendas está organizada e atua em conformidade com as orientações estratégicas da administração e de forma eficaz e eficiente.
A empresa realiza poucas ações de marketing e comunicação com potenciais clientes.	A empresa tem um plano de marketing e realiza regularmente ações de comunicação dirigidas aos clientes alvo.
Os colaboradores têm dificuldades na gestão e acompanhamento dos processos internos	Os colaboradores sabem gerir eficazmente as tarefas que lhes competem.
Os contatos e tarefas relativas às vendas para os mercados externos estão concentrados na administração.	O trabalho de prospeção e acompanhamento dos clientes nos mercados externos é feito em continuidade e com partilha de tarefas por uma equipa de colaboradores próximos da administração.

Os processos de internacionalização são tratados de forma separada na empresa e com pouca intervenção dos colaboradores	A empresa tem perfeitamente integrada nos seus processos internos a área da internacionalização.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

4.5. Apoio na realização de análises trimestral de conjuntura do Setor da Construção.

A APCMC divulga com regularidade informação qualitativa e quantitativa sobre o sector económico que representa, nomeadamente através da sua "Análise Trimestral de Conjuntura", publicada e distribuída por uma multiplicidade de agentes, tais como as empresas, imprensa, organismos e entidades ligadas à economia e ao sector.

Esta atividade teve por base a pesquisa e tratamento da informação do INE e Banco de Portugal, procurando dar uma representação atual da conjuntura económica da construção no 1º Trimestre de 2014.

O setor da construção integra os sectores de Promoção e Investimento Imobiliário; Serviços de Engenharia e Arquitetura; Indústria dos Materiais de Construção; Comercialização de Materiais e Equipamentos de Construção; Mediação Imobiliária; Serviços de Construção e Imobiliário.

Perante a informação disponível, concluímos que o número de empresas em atividade tem vindo a diminuir drasticamente nos últimos cinco anos, sendo que as que se conseguem manter apresentam uma baixa rentabilidade, o que implica risco de sustentabilidade ao nível dos negócios. Os principais indicadores registam assim, decréscimos desde 2001, e que se acentuaram a partir de 2008 até 2012.

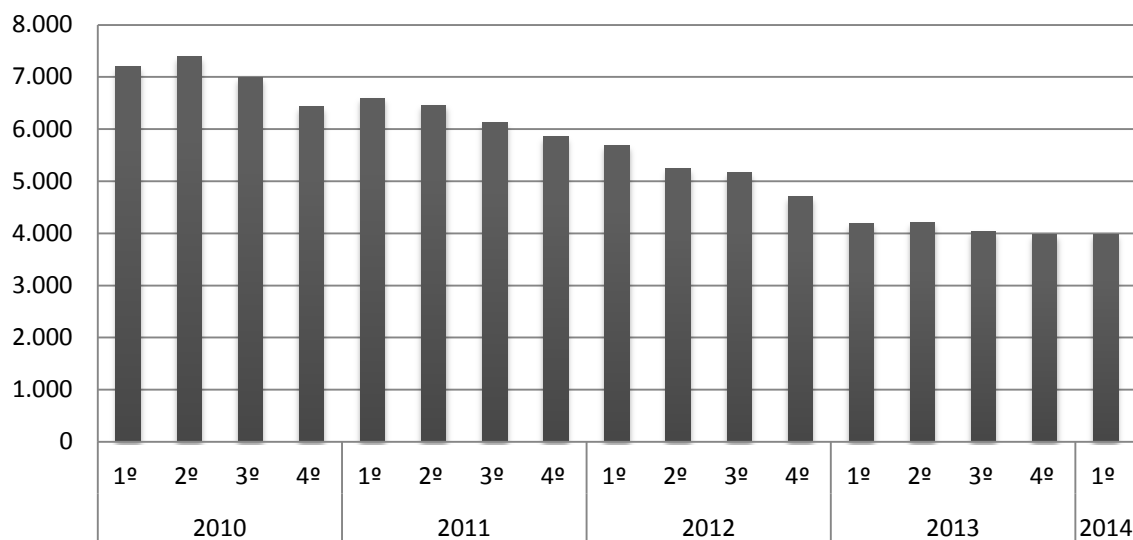
De acordo com os dados da Central de Balanços do Banco de Portugal, em 2012, o setor da Construção engobava cerca de 46 mil empresas, representativas de 12% das empresas, 7% do volume de negócios e 11% das pessoas ao serviço das SNF em Portugal.

Conclui-se que a análise dos diversos indicadores relativos ao primeiro trimestre de 2014, para além de confirmar a tendência de abrandamento da intensidade do processo de recessão que se verificou ao longo do ano de 2013, apresenta, finalmente, indícios de uma inversão favorável no que se poderá concretizar nos próximos meses e que, embora não sendo ainda generalizada, já é perceptível nos segmentos de reabilitação de edifícios e da construção não residencial. Ao nível da construção, os primeiros sinais positivos registam-se nos indicadores relativos ao licenciamento, que traduzem ser num precursor importante nas alterações que virão registar-se na atividade concreta das empresas de construção e de materiais.

Obras Licenciadas

Comparativamente com o 4º trimestre de 2013, o número de edifícios licenciados no 1º trimestre de 2014 aumentou 0,3% (contra uma redução de 2,2% no trimestre anterior). A variação homóloga trimestral registou, ainda assim, uma diminuição na ordem dos 4,7% (contra 14,3% no trimestre anterior).

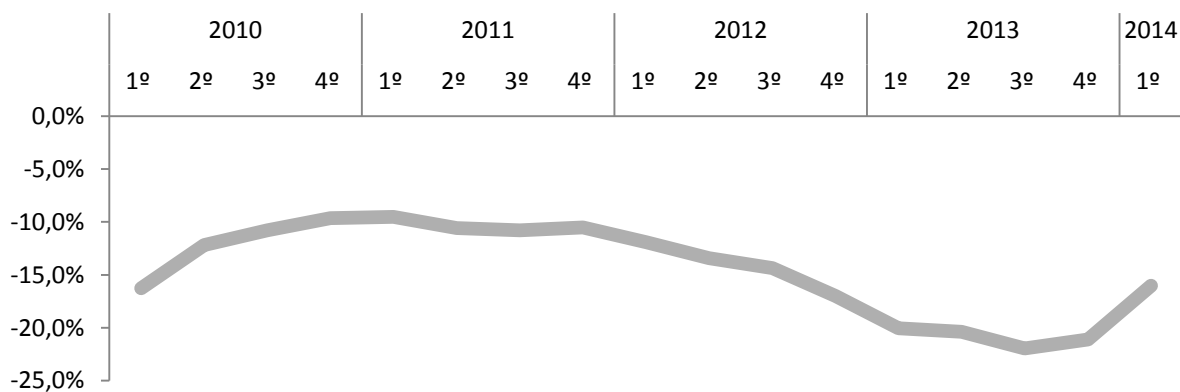
Quadro 15 - Edifícios Licenciados (Valores Trimestrais nº)



Fonte: Elaboração própria

A redução média anual no número de edifícios licenciados situou-se, no primeiro trimestre de 2014, em 16%, contra 19,9% no período anterior, confirmando a tendência para inversão do comportamento deste indicador.

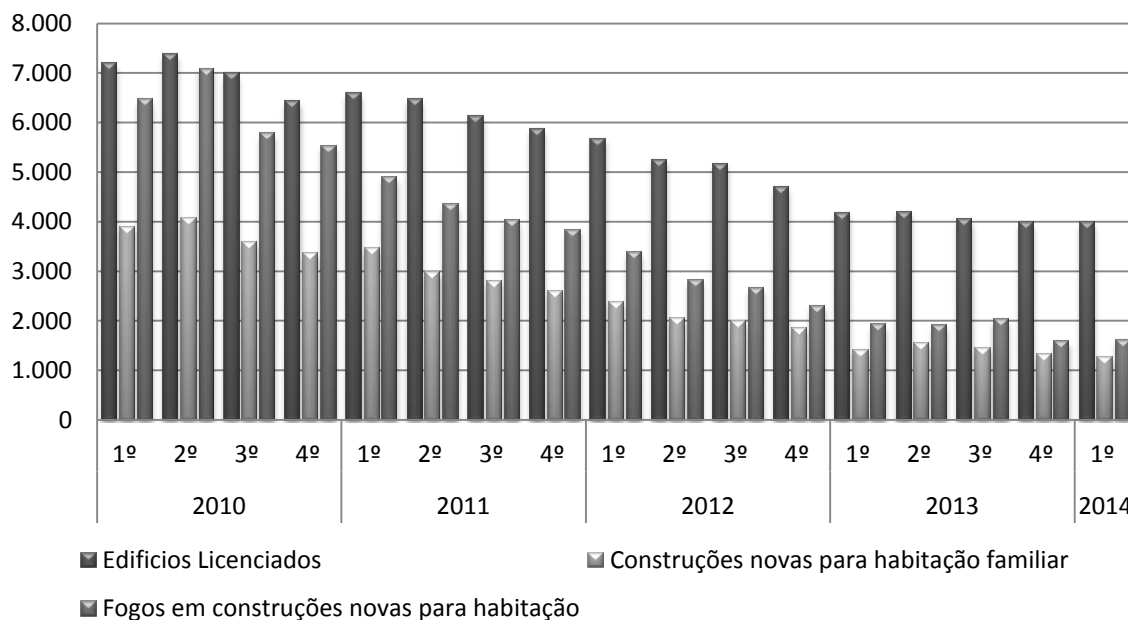
Quadro 16 - Edifícios Licenciados (Variação Média Anual)



Fonte: Elaboração própria

A variação trimestral do número total de fogos licenciados em construções novas para habitação familiar voltou, após a forte queda registada no último trimestre do ano, a terreno ligeiramente positivo, cifrando-se em cerca de 1,2%. A variação homóloga, todavia, manteve-se negativa, cifrando-se em -16,7% e a variação média anual nos -26,6%.

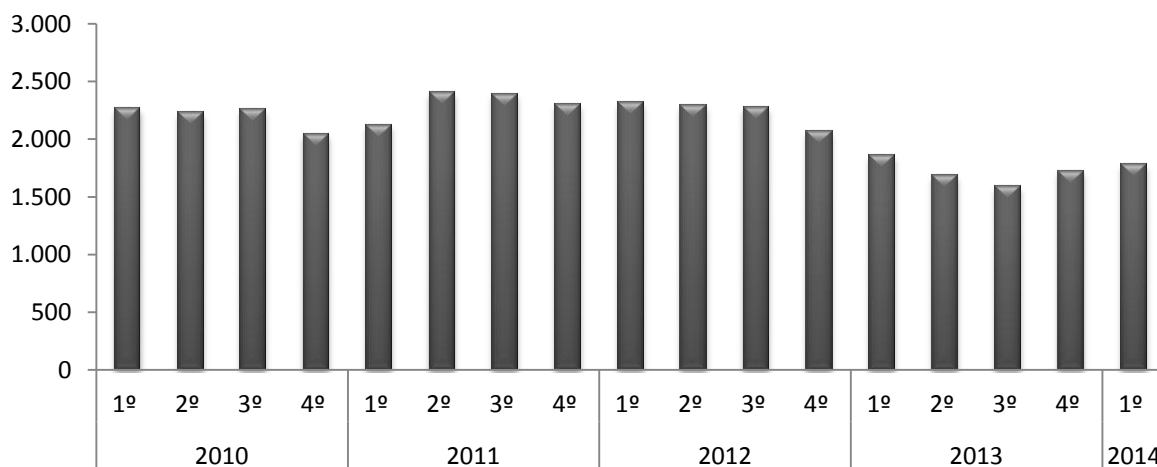
Quadro 17 - Licenciamento de Obras (Valores Trimestrais n°)



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao número de licenças de obras de reabilitação, verificou-se, pelo segundo trimestre consecutivo, um aumento, em termos trimestrais de 3,3%.

Quadro 18 - Licenciamento para Obras de Reabilitação (Valores Trimestrais n°)



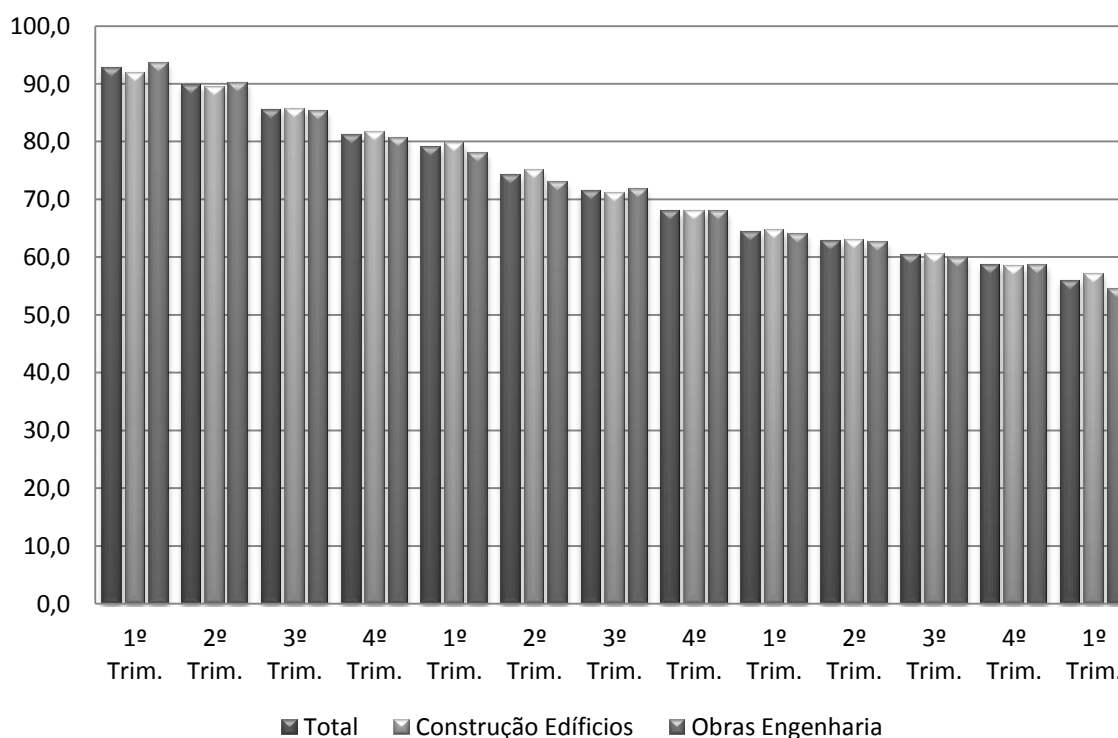
Fonte: Elaboração própria.

Todavia, estes aumentos, ainda não foram o bastante para compensar as descidas dos trimestres anteriores, pelo que a variação homóloga das licenças para obras de reabilitação no primeiro trimestre de 2014 foi de -4% e a variação anual média foi de -20,1%.

Produção na Construção e Obras Públicas

O índice de produção no setor da construção e obras públicas diminuiu 4,34% no primeiro trimestre de 2014 quando comparado com o trimestre anterior. A descida do segmento de construção de edifícios foi de 2,36% e no segmento de obras de engenharia foi de 7,09%. Apesar da variação trimestral ter sido ligeiramente mais negativa que a observada no trimestre anterior, a variação homóloga, embora negativa, foi menos intensa. Assim, em termos homólogos, verificou-se uma diminuição de 13,1% no índice total da produção na construção e obras públicas, o que correspondeu a uma diminuição de 11,7% na construção de edifícios e de 14,9% nas obras de engenharia.

Tabela 19 - Índice de Produção na Construção e Obras Públicas; Índice corrigido de sazonalidade; Índice médio mensal do trimestre em referência (Base 2005=100)



Fonte: Elaboração própria

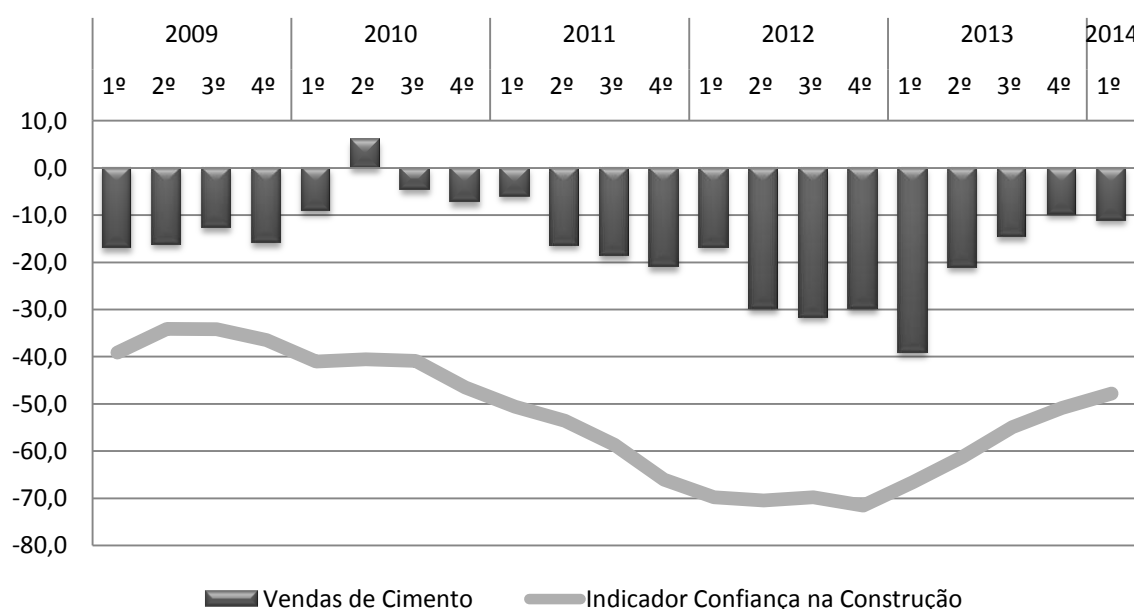
A variação média anual no índice de produção total foi de -14,5% (contra -15,9% no trimestre anterior), verificando-se uma quebra de 14,3% no setor dos edifícios e uma quebra de 14,9% nas obras de engenharia.

Vendas de Cimento

No primeiro trimestre de 2014 as vendas de cimento das empresas nacionais para o mercado interno diminuíram, em termos homólogos 11%, verificando-se a manutenção de níveis baixos de intensidade na redução das vendas quando comparados com o que se verificou entre meados de 2012 e meados de 2013.

De acordo com os inquéritos de Opinião da Comissão Europeia, o índice de confiança no setor da construção continua a recuperar, fixando-se nos -48 pontos. Aliás, a trajetória relativa ao índice de confiança tem sido sempre positiva desde o último trimestre de 2012, data em que o índice se situava nos -72 pontos.

Quadro 20 - Vendas de Cimento e Indicador de Confiança na Construção (Indicador do Trimestre em Referência)



Fonte: Elaboração própria

Emprego

No primeiro trimestre do ano de 2014, o emprego na construção e obras públicas registou uma taxa de variação homóloga trimestral de -9,6% e uma taxa de variação trimestral de -2,5%. A variação média nos últimos 12 meses terminados em março de 2014 foi de -13,5%.

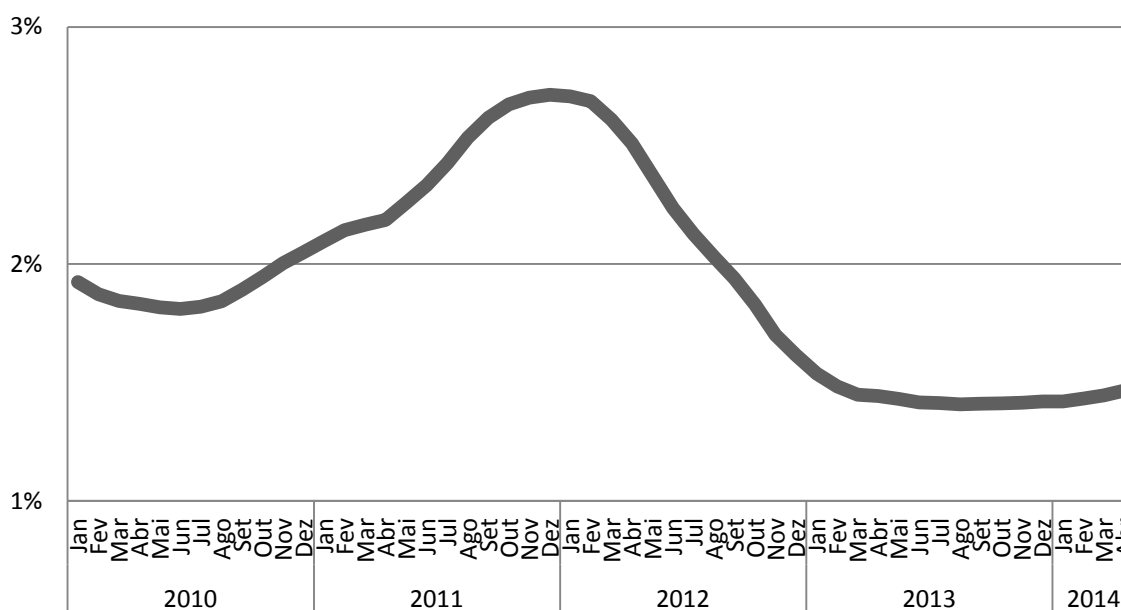
Remunerações

No primeiro trimestre de 2014, o índice de remunerações registou uma taxa de variação homóloga de -8,7% e uma variação trimestral de -12,1% (o trimestre anterior foi influenciado pelo pagamento dos subsídios de natal). A variação média nos últimos 12 meses terminados em março foi de -13,82%.

Taxas de Juro

A taxa de juro implícita no conjunto de crédito à habitação fixou-se em março o valor de 1,445%, o que traduz um aumento trimestral de 0,036 pontos percentuais face ao mês de dezembro de 2013. Nos contratos para “Aquisição de Habitação”, a taxa de juro implícita observada em dezembro foi de 1,459%, aumentando 0,025 pontos percentuais em relação à taxa observada no mês de dezembro.

Quadro 21 - Taxa de Juro do Regime Geral



Fonte: Elaboração própria.

4.6. Exemplo de relatório de análise económico-financeira elaborado no âmbito do estágio

Uma análise financeira compreende o estudo comparativo das informações financeiras de uma ou varias empresas num determinado momento no tempo e/ou evolução e tendências dessas informações ao longo do tempo.

Segundo Monteiro & Almeida (2010), os analistas e gestores devem ter presente que as informações contabilísticas são obtidas de documentos contabilísticos que apresentam algumas limitações, nomeadamente:

- ✓ No âmbito da análise económico-financeira, a existência de divergências conceptuais entre a técnica contabilística e a financeira provoca a necessidade de se efetuar ajustamentos as peças contabilísticas, apoiadas em informações complementares extra-contabilísticas. Alguns destes ajustamentos não são aceites em termos fiscais;
- ✓ Os documentos contabilísticos podem conter informação assente no princípio do custo histórico, ou seja, não refletem os valores atuais de algumas contas;
- ✓ O saldo de algumas contas são determinados por estimativa, como, por exemplo, as contas de depreciações, amortizações e provisões;
- ✓ A dificuldade em valorizar quantitativamente alguns ativos físicos ou intangíveis existentes na empresa, o que provoca a sua não valorização e, logo, a sua omissão, tais como, o valor dos seus recursos humanos (a sua motivação, capacidades técnicas ou formação), da sua imagem, da qualidade dos seus produtos ou serviços, da marca, do sistema de informação existente, da sua experiencia e da existência de sinergias;
- ✓ A alteração de determinadas regras contabilísticas poderá influenciar a comparabilidade das peças contabilísticas de um exercício com as dos exercícios anteriores;
- ✓ A falta de uniformidade contabilística a nível internacional inviabiliza, na maioria das vezes, as comparações entre empresas do mesmo sector em diferentes países.

A análise de rácios constitui uma das principais técnicas de análise no âmbito da análise financeira, dado que permite reduzir toda a informação relevante constante num complexo conjunto de informações financeiras, a um conjunto limitado de indicadores económico-financeiros.

O método de análise de rácios promove a necessidade de comparar os valores dos rácios de uma empresa com determinados rácios de referência. Monteiro & Almeida (2010), considera como rácios de referência, todos os valores que servem de padrão de comparação nas análises efetuadas e identificamos essencialmente os seguintes três tipos:

- a) **R rácios da própria empresa** referentes a períodos anteriores para análises de evolução e/ou referentes a projeções ou objetivos predefinidos para análises de desempenho face ao previsto;
- b) **R rácios de empresas concorrentes** a fim de identificar a posição relativa da empresa face aos mesmos. Este tipo de informação é por vezes de difícil acesso face a tendência generalizada para manter a confidencialidade das informações financeiras, essencialmente as referentes as empresas que não são legalmente obrigadas a sua divulgação;
- c) **R rácios do sector** a fim de identificar a posição relativa da empresa no mesmo. Este tipo de informação já é de mais fácil obtenção, dado a existência de algumas instituições sectoriais e Centrais de Balancos que procedem a recolha e ao tratamento de informações financeiras das empresas, constroem bases de dados por sectores e emitem relatórios periódicos, normalmente anuais, com rácios médios dos diversos sectores de atividade, servindo estes como valores de referência a gestores, analistas de crédito e analistas financeiros.

Uma das competências significativas que desenvolvi durante este estágio foi a capacidade de análise de informação económico-financeira das empresas deste setor. Estas análises têm como objeto de estudo a informação da própria da empresa, tendo em conta a sua evolução. Segue-se um exemplo de uma análise económico-financeira elaborado no âmbito do estágio e que faz parte do Programa de Formação PME.

Quadro 22 - Balanço Patrimonial da Entidade XYZ

Rubricas	2010	2011	2012	2013
ACTIVO				
1. Ativo não corrente	808.473,15	793.958,30	716.443,43	942.731,01
1.1. Ativos fixos tangíveis	777.189,09	760.806,16	684.300,88	914.541,12
1.2. Participações financeiras	24.939,89	24.939,89	24.939,89	
1.3. Outros ativos financeiros	1.500,00	4.000,00	4.000,00	
1.4. Ativos por impostos diferidos	4.844,17	4.212,25	3.202,66	
1.5. Investimentos Financeiros				28.189,89
2. Ativo corrente	4.581.213,06	4.449.622,95	3.723.077,53	3.654.371,47
2.1. Inventários	1.047.671,92	1.529.600,90	1.436.159,95	1.446.737,46
2.2. Clientes	3.357.275,46	2.793.007,08	2.165.478,92	1.961.216,47
2.3. Estado e outros entes públicos		7.694,90	20.571,64	
2.4. Outras contas a receber	22.764,81	21.559,07	19.020,80	64.090,57
2.5. Diferimentos	24.533,55	23.484,49	17.644,07	20.171,55
2.6. Caixa e depósitos bancários	128.967,32	74.276,51	64.202,15	162.155,42
3. TOTAL ACTIVO	5.389.686,21	5.243.581,25	4.439.520,96	4.597.102,48
CAPITAL PRÓPRIO				
4. Capital realizado	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
5. Ações/quotas próprias	-40.259,61	-40.259,61	-40.259,61	-40.259,61
6. Reservas	645.994,01	861.206,84	1.009.438,15	1.009.438,15
7. Resultados transitados	-12.035,02			-27.524,79
8. Excedentes de Revalorização	9.315,70	9.315,70	9.315,70	9.315,70
9. Resultado líquido do período	227.247,85	148.231,31	-27.524,79	198.552,13
10. TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	1.330.262,93	1.478.494,24	1.450.969,45	1.649.521,58
PASSIVO				
11. Passivo não corrente	415.537,39	523.064,56	353.574,78	548.155,66
11.1 Financiamentos obtidos	382.604,38	491.018,03	322.414,73	548.155,66
11.2. Passivos por impostos diferidos	32.933,01	32.046,53	31.160,05	
12. Passivo corrente	3.643.885,89	3.242.022,45	2.634.976,73	2.399.425,24
12.1. Fornecedores	2.560.587,12	2.239.627,62	2.069.448,61	1.787.334,45
12.2. Estado e outros entes públicos	474.144,73	387.315,50	265.829,37	261.608,73
12.3. Financiamentos obtidos	417.610,84	477.333,16	212.589,87	
12.4. Outras contas a pagar	191.543,20	137.746,17	87.108,88	350.482,06
13. TOTAL PASSIVO	4.059.423,28	3.765.087,01	2.988.551,51	2.947.580,90
14. TOTAL CAP. PRÓPRIO + PASS.	5.389.686,21	5.243.581,25	4.439.520,96	4.597.102,48

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 23 - Demonstração de Resultados da Entidade XYZ

Rubricas	2010	2011	2012	2013
1. Vendas e serviços prestados	10.652.005,18	10.649.714,82	8.626.158,21	7.817.083,63
2. Outros rendimentos e ganhos	26.905,95	43.216,32	42.136,71	31.521,47
3. TOTAL	10.678.911,13	10.692.931,14	8.668.294,92	7.848.605,10
4. Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumíveis	9.099.990,27	9.190.295,50	7.528.636,99	6.790.478,50
5. Fornecimentos e serviços externos	373.477,78	380.544,20	331.525,54	285.094,24
6. Gastos com o pessoal	634.235,01	646.311,09	612.000,82	522.032,21
7. Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)	38.468,13	35.195,75	9.409,49	
8. Aumentos/reduções de justo valor				-1.882,76
9. Outros gastos e perdas	74.092,13	50.895,62	45.537,67	34.687,65
10. TOTAL	10.220.263,32	10.303.242,16	8.527.110,51	7.630.409,84
11. RADGFI (EBITDA)	458.647,81	389.688,98	141.184,41	218.195,26
12. Gastos/reversões de depreciação e amortização	104.575,66	114.689,51	106.722,96	
13. Imparidade ativos depreciação/Amortização				
14. Resultados Operacionais (EBIT)	354.072,15	274.999,47	34.461,45	218.195,26
15. Juros e rendimentos similares obtidos				14.360,78
16. Juros e gastos similares suportados	31.070,06	48.187,75	45.723,06	34.003,91
16.1. De funcionamento				
16.2. De financiamento				
17. Resultado antes de Impostos	323.002,09	226.811,72	-11.261,61	198.552,13
18. Imposto s/ rendimento do período	95.754,24	78.580,41	16.263,18	
19. Resultado Líquido do período	227.247,85	148.231,31	-27.524,79	198.552,13

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 24 - Análise económico-financeira à entidade XYZ

Indicadores Financeiros

	2010	2011	2012	2013
Volume de Negócios	10.652.005,18	10.649.714,82	8.626.158,21	7.817.083,63
Rendibilidade Líquida das Vendas	2,1%	1,4%	-0,3%	2,5%
Rendibilidade Líquida do Capital Próprio	17,1%	10,0%	-1,9%	12,0%
Rendibilidade Líquida do Ativo	4,2%	2,8%	-0,6%	4,3%
Rotação de Stocks (nº vezes)	8,2	7,1	5,1	4,7
EBITDA	458.647,81	389.688,98	141.184,41	218.195,26
Custos com o Pessoal	634.235,01	646.311,09	612.000,82	522.032,21
Resultado Líquido	227.247,85	148.231,31	-27.524,79	198.552,13
Grau de Endividamento	0,75	0,72	0,67	0,64
Autonomia Financeira	0,25	0,28	0,33	0,36
Solvabilidade	132,8%	139,3%	148,6%	156,0%
Liquidez Geral	1,26	1,37	1,41	1,52
Liquidez Reduzida	0,97	0,90	0,87	0,92
Tempo Médio de Recebimento de Pagamentos	83	86	85	78
Tempo Médio de Pagamento a Fornecedores	82	74	86	82

Fonte: Elaboração própria.

Análise económico-financeira

Através desta análise é possível aferir um conjunto de ilações sobre a evolução económico-financeira ao longo do quadriénio.

Salienta-se, desde logo, a tendência negativa de evolução das vendas, observada a partir dos valores do volume de negócios, sendo que em 2013, atingiu o montante de 7.817.083,63€, o que representa um decréscimo de 27% face a 2010, que se situou em 10.652.005,18€.

Verifica-se a mesma tendência negativa para a rentabilidade líquida das vendas, rentabilidade líquida do capital próprio e a rentabilidade líquida do ativo, constatando-se, todavia, em 2013 uma melhoria substancial destes indicadores. Apesar desta subida, estes três indicadores sofreram bastantes oscilações ao longo dos anos de 2011 e 2012.

A Rentabilidade das Vendas situou-se nos 2,5%, o que significa um acréscimo relativamente a 2010 (2,1%). A Rentabilidade dos Capitais Próprios regista um valor de 12% vs 17,1% em 2010, refletindo desta forma a preocupação em otimizar a estrutura financeira da Empresa. A Rentabilidade do Ativo teve um acréscimo passando de 4,2% em 2010 para 4,3% em 2013.

A mesma tendência negativa também foi observada para os valores do EBITDA, custos com o pessoal e resultado líquido. Os custos com o pessoal têm vindo a ser reduzidos sendo que em 2013 representavam cerca de 7% do volume de negócios.

O grau de endividamento tem vindo a baixar ao longo dos anos, ao passo que a autonomia financeira passou de 25% em 2010, para 36%, em resultado do aumento dos Capitais Próprios apresentados pela empresa em 2013. A solvabilidade teve um aumento de cerca de 23% face a 2010.

A Liquidez Geral tem vindo a crescer lentamente, apresentando um valor em 2013 de 1,52 face ao 1,26 em 2010. O fato do valor ser superior a 1 significa que a empresa possui uma boa situação financeira a curto prazo. A Liquidez Reduzida teve uma redução de 0,5% em comparação com o ano de 2010. Normalmente este valor deve ser superior a 1, traduzindo que a empresa tem capacidade pra honrar os seus compromissos. Assim, a empresa terá que melhorar nesse sentido.

Relativamente ao tempo médio de recebimentos, este tem estado em constante alteração, tendo sofrido uma redução de 82 dias em 2010 para 78 dias em 2013.

O tempo médio de pagamentos a fornecedores, apesar das oscilações entre 2011 e 2012, manteve-se nos 82 dias, no que diz respeito aos anos de 2010 e 2013.

Reflexões finais sobre o Estágio

O estágio curricular significa uma oportunidade para os alunos poderem adquirir não só novos conhecimentos mas também de se poderem adaptar ao mundo de trabalho. Ao contrário de Portugal, existem outros países como o caso da Alemanha e Suíça, em os alunos que fazem parte da universidade tem a possibilidade não só de adquirir os conhecimentos através da instituição mas também de poder desempenhar funções nas diversas organizações. Os alunos podem assim conciliar o tempo que tem de faculdade, com o tempo de trabalho em que estão ligados às entidades. Graças a este tipo de condições privilegiadas, é possível que estes alunos mal terminem os seus estudos universitários possam ter uma maior facilidade em arranjar trabalho uma vez que já vem com experiência de terem trabalhado nas diversas entidades.

Apesar de em Portugal isso não acontecer regularmente, os alunos tem a possibilidade de poder realizar um estágio, que constitui uma mais-valia, podendo aplicar os conhecimentos adquiridos durante o período académico e desenvolver competências no que diz respeito ao mundo laboral. Nesse sentido, considero que este tipo de oportunidades devem ser aproveitadas por parte das Universidades, em explorar e formular protocolos entre as empresas possibilitando aos estudantes um maior equilíbrio entre a parte teórica e a parte prática.

A realização deste estágio contribuiu não só apenas para o meu desenvolvimento enquanto profissional mas também para definir o que gostaria de fazer num futuro próximo. Acredito que o meu trabalho representou um contributo importante para a Associação. Apesar de não ter a possibilidade de ficar a trabalhar na APCMC, devido à falta de capacidade financeira em admitir novos quadros, existiu um interesse em prolongar o meu trabalho através de um estágio profissional. No final do estágio, iniciei um novo projeto nomeadamente da gestão de uma Associação sem fins lucrativos de Nadadores Salvadores. Apesar de ser um projeto de carácter sazonal, foi algo que me deu bastante experiência e trabalho, tendo assumido recentemente o lugar de presidente nesta instituição. Atualmente, já tive algumas propostas de trabalho, que estão em fase de consideração.

No futuro, partilho o desejo de trabalhar um dia no estrangeiro, não só pelas questões financeiras mas também pelo crescimento a nível pessoal e profissional.

O Estágio constitui em si mesmo uma aprendizagem contínua, daquilo que as empresas têm de realizar, sendo do ponto de vista do estagiário, uma realidade totalmente nova.

A APCMC foi a entidade na qual tive a oportunidade de estagiar, podendo perceber o modo de funcionar da associação neste setor. Existiu desde cedo uma vontade enorme em querer mostrar enquanto estagiário, as minhas capacidades para dar resposta às diferentes atividades.

A primeira atividade a desenvolver durante o estágio representou um grande desafio, uma vez que apesar de já existir um modelo desenvolvido foi necessário pesquisar até encontrar não só a informação necessária, mas também uma forma de ser possível realizar a tarefa com sucesso. É verdade que existiram alturas, em que tive a sensação de que poderia não conseguir realizar a tarefa pretendida, mas o fato de nunca desistir ajudou-me a dar a volta a essa situação. Apesar das dúvidas na realização deste manual, pude sempre contar com o apoio e orientação do Dr. José de Matos e da Prof. Dr. Amélia Silva.

Tendo finalizado a primeira tarefa, fui destacado para dar um Apoio ao Departamento de Internacionalização da Associação, no projeto “Exportar+”, através do contato às empresas e na receção dos documentos necessários da participação das empresas neste programa.

Ao começar esta segunda tarefa, tive que tomar conhecimento do funcionamento deste projeto, uma vez que estando encarregue do contato com as empresas, teria de ser capaz de responder a todas as questões que pudessem surgir por parte das mesmas.

Esta tarefa acabou por ser mais complicada do que estaria a imaginar ao início, pelo simples fato das empresas demorarem a enviar a documentação necessária da participação neste programa. No fim, foi necessário o preenchimento por parte do estagiário, de um documento de carácter obrigatório para ser enviado para o QREN, com todas as informações acerca das empresas que participaram neste projeto “Exportar+”.

No desenrolar desta atividade, tive ainda a possibilidade de ajudar na preparação de publicações periódicas, nomeadamente no papel de apoio e tratamento, para que estas tivessem cuidadosamente preparadas para ser enviadas aos seus associados.

A atividade seguinte consistiu no desenvolvimento da análise trimestral da conjuntura do setor da construção. Esta tarefa tem por base a pesquisa de dados no INE e no Banco de Portugal, procurando dar uma representação fidedigna do setor. Foi ao realizar esta atividade que pude verificar que no aparecimento de novos dados, é necessário atualizar a informação passada com risco de poder fazer uma análise errada do setor. A adaptação às diversas ferramentas permitiu uma maior facilidade no modo de gestão da informação.

Ao longo do estágio, foram-me solicitadas, enquanto estagiário, o desenvolvimento de análises económico-financeiras às empresas que constituem o programa de Formação PME. Estas análises têm um carácter importante, uma vez que permitem à associação, não

só conhecer o estado financeiro das empresas deste setor mas também constituir um parecer sobre a situação e evolução económico-financeira das diversas empresas.

A última atividade a desenvolver foi a cooperação no Programa de Formação PME, tendo sido destacado para entrevistar alguns dos colaboradores de uma empresa. Estas entrevistas têm um carácter muito importante, uma vez que permitem obter informação relevante para a intervenção e aplicação na empresa. De seguida, participei numa reunião com o empresário da empresa, um consultor especialista e o Dr. José de Matos, no sentido de conhecer a situação atual da empresa e os processos que deveriam ser implementados de forma a auxiliar a mesma no seu desenvolvimento.

Depois da reunião, tive que estudar este programa, uma vez que fiquei responsável por desenvolver algumas fases do relatório Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento da empresa. A participação no Programa de Formação PME permitiu compreender como se elabora os diagnósticos e identificação de oportunidades de melhoria, aplicando as metodologias estudadas, nomeadamente a árvore de objetivos, quadro de medidas, matriz de planeamento de projetos por objetivos.

Na minha opinião, creio que este tipo de projetos representam uma mais-valia, sendo necessário adquirir por parte dos empresários, uma cultura empresarial aberta e sujeita à mudança quer estratégica como organizacional, procurando definir a sua trajetória não apenas no horizonte de curto prazo mas sim de longo prazo.

Este estágio teve um importante papel no desenvolvimento da formação para o estagiário, na medida em que com o contato direto com a realidade profissional, significou um aumento de conhecimentos quer ao nível profissional e como ao nível interpessoal.

Tenho desde já de referir que tive imenso prazer em trabalhar e colaborar junto desta organização. Espero e desejo que esta continue no rumo certo para que possa realmente alcançar o sucesso desejado. Quanto ao meu trabalho desenvolvido, tenho presente a ideia de que desenvolvi novos conhecimentos e aperfeiçoei as minhas competências práticas: e, em particular, sinto que cresci:

- Cresci pessoalmente porque desenvolvi as competência interpessoais e tenho hoje uma perceção mais realista da realidade económica das empresas, da economia e do país;
- Cresci profissionalmente porque aprendi “como fazer” na área da consultoria, nomeadamente métodos de trabalho, recolha e tratamento de informação, preparação e condução de reuniões e gestão da relação com as empresas.

- E, cresci academicamente porque a oportunidade que tive de aplicar os conhecimentos adquiridos desenvolvendo a minha capacidade de análise critica. Muitos dos conceitos ficaram consolidados e alguns métodos e abordagens que aprendi passivamente na sala de aula, são hoje motivo de reflexão e inquietação para mim.

Hoje sou um profissional mais seguro e melhor preparado!

Referências bibliográficas

- AEP; PENA, RUI; RIBEIRO, MANUEL; DE SOUSA, AMARAL (2008). Guia para a Ação nas PME. Leça da Palmeira: AEP – Associação Empresarial de Portugal. Versão eletrónica. Acedido a 15 de Outubro de 2014, disponível em: http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2008-12-19_11-32-01_Guia%20para%20a%20ac%C3%A7%C3%A3o%20nas%20pme.pdf.
- ALVES, A. A., & MOREIRA, J. (2004). Cidadania digital e democratização eletrónica. *Porto: SPI – Sociedade Portuguesa da Inovação*.
- ANDRADE, A., & CAMPOS, R. (2009). Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos.
- APCMC. (2003). Estatutos da Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção. Versão eletrónica. Acedido a 9 de Abril de 2014, disponível em: <http://www.apcmc.pt/apcmc/img/estatutos.pdf>.
- APCMC (2012). Consulta Prévia para Prestação de Serviços de Consultoria-formativa e formação no âmbito do Programa Formação PME” 2012-2014. Caderno de Encargos.
- ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA – Lei Constitucional n.º1/2005, de 12 de Agosto, Diário da República n.º155, Série I – A.
- BANCO DE PORTUGAL (2014). Análise do Setor da Construção. Estudos da Central de Balanços. Lisboa. Departamento de Estatística.
- ARAÚJO, D. N., CARDOSO, P., & NOVAIS, J. (2012). *Manual de Prestação de Contas nas Entidades do setor não Lucrativo*. Vida Económica Editorial.
- CAMPOS, M. (2013). O Terceiro Setor em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso. Tese de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. Covilhã. Universidade da Beira Interior: Artes e Letras.
- CARVALHO, A. O. (2006). Enquadramento Contabilístico das Entidades sem Fins Lucrativos – um ensaio, Dissertação de Mestrado, Braga, Universidade do Minho.
- CHAVES, R., & MONZÓN, J. L. (2007). A Economia Social na União Europeia. Versão eletrónica. Acedido a 5 de Maio de 2014, disponível em: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>.

- COSTA, C. S. (2014). A Economia Social, o Emprego e o Desenvolvimento Local. Banco de Portugal. Intervenção de abertura no seminário. Versão eletrónica. Acedido a 21 de Outubro de 2014, disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20130618.aspx>.
- GESTLUZ. (2007). Oportunidades e Tendências de Mercado dos Materiais de Construção. Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção. 1.^a Edição. Versão eletrónica. Acedido a 9 de Abril de 2014, disponível em: http://www.apcmc.pt/servicos/img/estudo_economico.pdf.
- CRAVEIRO, I. A. (2006). Rácios de Gestão: Método Básico para analisara a informação financeira. Coimbra. Instituto Politécnico de Coimbra: Departamento de Engenharia.
- FERREIRA, A. M. D. (2012). Entidades do setor não lucrativo: comparação entre Portugal e Espanha. Tese de Mestrado em Contabilidade. Aveiro. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro – Universidade de Aveiro.
- FIGUEIREDO, A. R. S. (2013). Avaliação do impacto do programa formação PME. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Coimbra. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- FONSECA, M. D. D. M. (2010). Terceiro sector, governabilidade e balanced scorecard. Tese de Mestrado em Gestão Global. Lisboa. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- FRANCO, R. C., SOKOLOWSKI, S. W., HAIREL, E. M., & SALAMON, L. M. (2005). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *UniarTE Gráfica*.
- INE (2016). Conta Satélite das Instituições sem fins lucrativos 2006 – projeto-piloto. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2011. ISBN 978-989-25-0147-5;
- INE (2013). Folha Informativa da RIIBES. Rede de Informação do INE em Bibliotecas do Ensino Superior. Janeiro. N.º43.
- MAGALHÃES, S. A. (2012). As entidades do Setor Não Lucrativo: Aspetos Particulares do SNC-ESNL e referência ao trabalho de auditoria interna. Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. *Revista de Revisores*. Auditoria. Outubro/Dezembro.
- MATOS, J. (2014). Inovação e Internacionalização: Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção. *Revista Negócios Portugal*.
- MEIRA, D. A. (2012). A Lei de bases da economia social portuguesa: algumas reflexões críticas. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Versão eletrónica. Acedido a 27 de Outubro de 2014, disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/848/1/COM_DeolinaMeira_2012.pdf.

- MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de Março, Diário da República n.º 48, Série I.
- MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Portaria n.º 105/2011, de 14 de Março, Diário da República n.º 51, Série I.
- MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Portaria n.º 106/2011, de 14 de Março, Diário da República n.º 51, Série I.
- MONTEIRO, C., & ALMEIDA, F. (2010). *Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com Base nos Modelos SNC. Ação de Formação da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.*
- MONTEIRO, S. S. M. (2013). *Consultoria de gestão operacional e gestão da formação. Tese de Mestrado em Auditoria. S. Mamede Infesta. Instituto de Contabilidade e Administração do Porto.*
- PEREIRA, E., BRITO, J., AMORIM, G, e SANTOS, T. (2012). *Manual Prático de Controlo de Gestão. Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção. Versão eletrónica. Acedido a 9 de Abril de 2014, disponível em: http://www.apcmc.pt/apcmc/2012/manuais/img/manual_controlo_gestao.pdf.*
- PEREIRA, E., BRITO, J. e SANTOS, T. (2014). *Plano Estratégico da Fileira da Construção 2014-2020. Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção. Versão eletrónica. Acedido a 9 de Abril de 2014, disponível em: http://www.apcmc.pt/apcmc/2014/fileira_mat_const_27_marco/img/Plano_estrat_fileira_construcao2014.pdf.*
- POÇAS, A. D. (2004). *50 Anos de História. Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção. 1ª Edição.*
- QUINTÃO, C. (2004). *Terceiro Setor – elementos para referenciação teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho. Maio.*
- RODRIGUES, J. (2012). *SNC-Sistema de Normalização Contabilística explicado (3ª edição). Porto Editora.*
- SALAMON, L., SOKOLOWSKI, S. W., HADDOCK, M., & TICE, H. S. (2012). *Portugal's nonprofit sector in comparative context. JohnHopkins Center for Civil Society and Portugal's Instituto Nacional de Estatística (INE).[Links].* SANTOS, G.
- SANTOS, J. G., RAIMUNDO, J. N., & LIMA, R. (2012). *Entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL e fiscalidade). DCI-Departamento de Comunicação e Imagem da OTOC.*

- SILVA, E. S. (2013). *Gestão Financeira-Análise de Fluxos Financeiros-5ª edição*. Vida Económica Editorial.
- SOUSA, M. J., & BAPTISTA, C. S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. *Lisboa: Pactor-Lidel*.
- WADDELL, S. (2002). Core Competencies: A Key Force in Business–Government–Civil Society Collaborations. *Journal of Corporate Citizenship*, 43-56.