



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Davina Perestrelo Vieira

**IMPACTO DAS CARACTERÍSTICAS DOS
GESTORES NAS DECISÕES EMPRESARIAIS**

**Relatório de Estágio orientado pelo Professor Doutor Paulo
Miguel Gama e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra**

setembro de 2022



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Impacto das Características dos Gestores nas Decisões Empresariais

Ana Davina Perestrelo Vieira

Relatório de Estágio orientado pelo Professor Doutor Paulo Miguel Gama e
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
obtenção do grau de Mestre

Coimbra, 2022

Agradecimentos

O presente relatório de estágio é o resultado de meses de trabalho e dedicação, que contou com o apoio de várias pessoas que contribuíram de diferentes formas para a sua conclusão, às quais demonstro aqui a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à entidade de acolhimento, AFAVIAS Engenharia e Construções, SA e a todas as pessoas que me ajudaram nas minhas tarefas, nomeadamente, a Vânia Abreu, Valdemar Abreu e à minha orientadora Dra. Luísa Gonçalves.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador de estágio, o Professor Doutor Paulo Miguel Gama por ter me ajudado e me ter dado força durante este processo, tanto no relatório, como também em relação ao estágio.

Em terceiro lugar, quero agradecer aos meus amigos, principalmente, à Margarida Fragoeiro e Ana “Dolly” Baptista, que estiveram sempre disponíveis para me ajudar em tudo o que precisei.

Em quarto lugar, quero agradecer a toda a minha família, pois são a razão pelo meu sucesso com o seu apoio incondicional. Sempre acreditaram em mim. Muito obrigada!

Aos meus pais, Maria da Luz Santo Perestrelo e Emanuel Gomes Vieira quero vos agradecer do fundo do coração por tudo o que me deram na vida; amor, carinho, apoio e muito mais! Ao meu irmão, Emanuel Fabrício Vieira, por estar sempre presente nos bons e nos maus momentos. Ao meu primo, Diogo Perestrelo por me ajudar e pelo incentivo. E finalmente à minha tia Ana Rita Perestrelo e tio Sérgio Martins por todo o apoio que me dão.

Management is doing the things right, Leadership is doing the right things.

- Peter Drucker

Resumo

O presente trabalho visa demonstrar a experiência obtida ao longo do estágio, nos departamentos de: Aprovisionamento/Compras; Contabilidade; Controlo Interno; e Financeiro da empresa AFA - AFAVIAS Engenharia e Construções, SA.; e ainda explorar a componente teórica que se resume ao Impacto das Características dos Gestores nas Decisões Empresariais, no âmbito da conclusão dos estudos no Mestrado em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Neste relatório serão descritas as tarefas realizadas ao longo do período de estágio, nomeadamente: pedidos de cotação; encomendas; faturas; notas de crédito; contagem de inventário; notas de pagamento; reconciliações bancárias, assim como a importância das mesmas na atividade da empresa e a utilização do software para efetuar estas tarefas.

A revisão da literatura deste relatório foca-se no impacto das características demográficas e psicológicas dos gestores nas decisões empresariais. Por isso, é importante referir que a Teoria dos Escalões Superiores defende que as cognições, valores, e perceções dos gestores de topo influenciam nas escolhas estratégicas e o desempenho na empresa. Diversos estudos têm analisado a relação entre as características destes e as tomadas de decisão nas organizações.

Palavras-chave: Teoria dos Escalões Superiores; Decisões Empresariais; Características Demográficas; Características Psicológicas

Abstract

This work aims to demonstrate the experience gained during the internship, in the departments of: Supply/Purchasing; Accounting; Internal Control; and Financial of the company AFA - AFAVIAS Engenharia e Construções, SA., and also explore the theoretical component that summarizes the Impact of the Managers' Characteristics on Business Decisions, within the scope of the conclusion of the studies in the Masters' Degree in Management, by the Faculty of Economics of the University of Coimbra.

This report will describe the tasks carried throughout the internship period, namely, requests for quotation; orders; invoices; credit notes; inventory; payment notes; bank reconciliations, as well as their importance in the company's activity and the use of the software to carry out these tasks.

The literature review for this report will focus on the impact of demographic and psychological characteristics of managers on business decisions. Therefore, it is important to mention that the Upper Echelons Theory defends that the cognitions, values, and perceptions of top managers influence the strategic choices and the company performance. Several studies have analyzed the relationship between the characteristics of these and decision-making in organizations.

Keywords: Upper Echelons Theory; Business Decisions; Demographic Characteristics; Psychological Characteristics

Índice de Siglas e Abreviaturas

AF – Autonomia Financeira

DCI – Departamento de Controlo Interno

ECF – Encomenda a Fornecedor

FCC – Finanças Comportamentais Corporativas

FM – Fundo de Maneio

FPS – Folha Obra – Pedido Serviço

GTAC – Guia Transporte Armazéns e Centrais

LI – Liquidez Imediata

LG – Liquidez Geral

LR – Liquidez Reduzida

NC – Nota de Crédito

ORC - Orçamento

PIC – Pedido de Cotação

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

VFA – Vossa Fatura

VFO – Vossa Fatura Outros

VFOFI – Vossa Fatura Oficina

VNC – Vossa Nota de Crédito

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Organograma do Grupo AFA | 5 |
| Tabela 2 - Indicadores Económicos-Financeiros..... | 7 |
| Tabela 3 - Cronograma do Estágio | 12 |
| Tabela 4 - Contagem dos Inventários - 2 | 23 |
| Tabela 5 - Nota de Pagamento..... | 24 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 2 - PIC | 13 |
| Figura 3 - ORC | 14 |
| Figura 4 - ECF | 15 |
| Figura 5 - Tipo de Faturas | 16 |
| Figura 6 - VFA | 16 |
| Figura 7 - VFO | 17 |
| Figura 8 - Movimento para a Contabilidade e Bancos - VFO..... | 17 |
| Figura 9 - VFOFI | 18 |
| Figura 10 - VFO para Nota de Crédito | 19 |
| Figura 11 - VNC | 19 |
| Figura 12 - Tipo de Guias | 21 |
| Figura 13 - GTAC..... | 21 |
| Figura 14 - FPS..... | 22 |
| Figura 15 - Contagem de Inventários - 1 | 22 |
| Figura 16 - Reconciliação Bancária..... | 25 |
| Figura 17 - TES na Perspetiva das Organizações | 28 |

Índice

| | |
|--|------|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | vi |
| Abstract | vii |
| Índice de Siglas e Abreviaturas | viii |
| Índice de Tabelas | ix |
| Índice de Figuras..... | x |
| Índice..... | xi |
| Capítulo I: Introdução | 1 |
| Capítulo II: Apresentação da Entidade de Acolhimento..... | 3 |
| 2.1. Identificação da Entidade de Acolhimento | 3 |
| 2.1.1. Apresentação do Grupo AFA..... | 3 |
| 2.1.2 Apresentação da AFAVIAS..... | 5 |
| 2.2. Análise Económica e Financeira | 6 |
| Capítulo III: Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio | 12 |
| 3.1 Departamento de Compras/Aprovisionamento..... | 13 |
| 3.2. Departamento de Contabilidade..... | 15 |
| 3.3 Departamento de Controlo Interno..... | 20 |
| 3.4 Departamento Financeiro..... | 23 |
| Capítulo IV: Impacto das Características Demográficas e Psicológicas dos Gestores nas Decisões Empresariais | 26 |
| 4.1. Introdução aos Estudos Comportamentais Corporativas | 26 |
| 4.2. Teoria dos Escalões Superiores..... | 27 |
| 4.3. Teoria de McClelland e o Comportamento Empreendedor | 30 |
| 4.4. Características Demográficas..... | 31 |
| 4.4.1. Experiência..... | 32 |
| 4.4.2. Formação..... | 32 |
| 4.4.3 Idade | 33 |
| 4.4.4. Género..... | 33 |
| 4.4.5. Poder | 35 |
| 4.5. Características Psicológicas | 35 |
| 4.5.1. Excesso de Confiança | 35 |
| 4.5.2. Narcisismo | 36 |
| 4.5.3. Valores | 36 |
| 4.5.4. Comportamento Ético | 37 |
| Capítulo V: Conclusão | 39 |

| | |
|----------------------------------|----|
| Referências Bibliográficas | 40 |
|----------------------------------|----|

Capítulo I: Introdução

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular para a conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, cuja principal função é o de auxiliar na inserção dos alunos no mercado de trabalho, facultando um contato direto entre os mesmos e a vida profissional. O estágio teve a duração de 700 horas e ocorreu entre 1 de fevereiro de 2022 e 14 de junho de 2022. Assim, com este relatório pretende-se conjugar a elaboração de um ensaio teórico com a descrição do conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, e desta forma apresentar a entidade de acolhimento, descrever as tarefas realizadas no estágio, dissertar sobre o Impacto das Características nas Decisões Empresariais e por fim concluir com o que foi aprendido e uma análise crítica acerca do estágio e da revisão bibliográfica.

De maneira a contribuir para a empregabilidade dos recém-licenciados, as instituições de ensino superior têm vindo a introduzir os estágios curriculares nos seus planos de estudo, dando assim também a oportunidade de se conhecerem as motivações, expectativas e objetivos dos estagiários (Bolhão, 2014).

Este relatório está organizado por 5 capítulos, incluindo o capítulo I da introdução.

No capítulo II é apresentada a entidade de acolhimento que é a AFAVIAS Engenharia e Construções, SA; pertencente ao Grupo AFA. Este grupo conta com mais de 1.500 funcionários e opera em vários mercados, incluindo engenharia e construção; hotelaria; e comunicação social. A AFAVIAS inaugurou a sua atividade em 1981, na Região Autónoma da Madeira, que corresponde ao seu mercado principal. Começando por atuar no setor da construção civil em obras particulares, contudo mais tarde, expandindo a sua atividade ao ramo das obras públicas. A sua sede, que foi onde sucedeu o estágio, situa-se na Região Autónoma da Madeira no concelho de Câmara de Lobos.

No Capítulo III do presente relatório, é exposto as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado na AFAVIAS Engenharia e Construções, SA. É importante realçar a prática dos diferentes conhecimentos adquiridos, nas áreas: do aprovisionamento/compras, contabilidade, controlo interno, e financeiro. O estágio teve como objetivo adquirir conhecimentos sobre a dinâmica profissional e a realidade do mundo empresarial.

No capítulo IV, será abordada a problemática do impacto das características demográficas e psicológicas dos gestores nas decisões empresariais, no sentido em que os fatores comportamentais individuais dos gestores tendem a afetar as escolhas estratégicas,

que conseqüentemente determinam o desempenho da empresa (Nielsen et al., 2010). Por essa razão, a rapidez, precisão e a execução da tomada de decisão afeta diretamente a qualidade da mesma, apresentando assim uma grande influência sobre o efeito da gestão das empresas e a eficiência da equipa (Guo et al., 2011).

Posto isto, o grande propósito deste estudo passa por fornecer uma visão alternativa às finanças tradicionais, para uma melhor compreensão do efeito das características demográficas e psicológicas dos gestores nas organizações, dando assim destaque à Teoria dos Escalões Superiores, desenvolvida por Hambrick & Mason em 1984. Estes apresentaram um papel fundamental na compreensão de que as escolhas estratégicas tendem a ser influenciadas por fatores comportamentais, e não apenas por otimização financeira (Liao & Chuang, 2007; Chuang et al., 2009).

Por último, no capítulo V, sucede-se as considerações finais relativas ao estágio realizado, a análise crítica sobre o mesmo e as conclusões retiradas do desenvolvimento teórico que aqui se retrata.

Capítulo II: Apresentação da Entidade de Acolhimento

Este capítulo visa dar a conhecer a entidade de acolhimento do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, a sua estrutura organizacional, a cultura, os valores e a atividade desenvolvida, sendo suplementada com uma breve análise económico-financeira.

2.1. Identificação da Entidade de Acolhimento

O estágio curricular foi realizado nas áreas de: aprovisionamento/compras; contabilidade; controlo interno; e finanças, na empresa AFA - AFAVIAS Engenharia e Construções, SA. (doravante designada por AFAVIAS), uma das empresas do Grupo AFA. Esta entidade localiza-se no P.E.Z.O. Parque Empresarial da Zona Oeste, Lote 11 9304-005 - Câmara de Lobos, Região Autónoma da Madeira, Portugal. O estágio decorreu entre os dias 1 de fevereiro de 2022 e 14 de junho de 2022.

2.1.1. Apresentação do Grupo AFA

O grupo AFA é um grupo de empresas que opera nos setores da construção e engenharia, hotelaria, imobiliária, comunicação social, gestão de resíduos, comercialização de cimento, comercialização e extração de inertes, concessões rodoviárias e energias. O setor da construção e engenharia constitui a principal área de negócio do grupo com as empresas AFAVIAS e CTM. Neste momento, o Grupo AFA emprega à volta de 1.500 colaboradores, sendo a maioria na área da engenharia e construção.

O grupo foi fundado pelo empresário Avelino Farinha em 1981, na Região Autónoma da Madeira, com a empresa AFAVIAS, no mercado da construção. Em 2007, o Grupo AFA iniciou a sua expansão internacional em Mauritânia, Senegal e Angola e no continente africano, o seu principal mercado, é na República de Angola, com a AFAVIAS, atualmente.

Relativamente à área de atividade da imobiliária, nomeadamente, a compra, conceção, desenvolvimento, comercialização e gestão de ativos, é feita através de várias empresas associadas que formam a entidade corporativa comum, AFA Imobiliária.

Neste contexto de atividade, o portfólio investimentos é composto por investimentos que se encontram nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira e no continente

português. O Grupo AFA pretende aumentar os seus investimentos nesta área. Estes projetos constituem um investimento na ordem de 450 milhões de euros nos próximos 5 anos.

O Grupo AFA marca o início dos seus investimentos no setor da hotelaria, em 1999, com a construção do hotel Calheta Beach. No final de 2015, o Grupo AFA já possuía 2 hotéis (Saccharum e o Calheta Beach), e tinha o plano de construção de um terceiro hotel, que seria o Savoy Palace. Neste momento, com a assinatura Savoy Signature, o grupo conta com seis unidades hoteleiras na ilha da Madeira. O Grupo AFA expôs em 2020, um total de faturação de 21 463 744 euros, neste setor.

Em relação ao setor da comunicação social, este tem sido disposto muito investimento por parte do Grupo AFA, com a finalidade de dispensar uma boa ligação à comunidade e cooperar no progresso das formas de comunicação da população, mediante a propagação da informação junto da população local, mas também das comunidades madeirenses que residem no estrangeiro. A estreia do Grupo AFA na área da comunicação social foi em 2001, através da Rádio Calheta. Seguidamente, em 2003, adquiriram a Santana FM, que é outra estação de rádio. Em 2017, o Grupo AFA continuou a investir neste setor com a aquisição de 50,5% do capital social da EJM, titular da Rádio JM e do Jornal da Madeira.

Em 2022, devido aos resultados satisfatórios, foi criada a Verbum Media – Comunicação Lda., uma empresa que reúne todas as empresas com atividade no setor da comunicação social do Grupo AFA. Com esta empresa, o grupo robusteceu a sua posição nesta área, adquirindo assim, cerca de 37% do capital da EDN, o que fez com que obtivesse participação direta no Diário de Notícias da Madeira e indireta nas restantes empresas participadas, que são: a Publifunchal, a Imprinews, a Rameventos, a SDIM e a TSF. Neste momento, o Grupo AFA tem a comunicação como uma área de negócio consolidada e que contribui para a diversificação do conjunto de atividades que desenvolve (Grupo AFA, n.d.).

Tabela 1 - Organograma do Grupo AFA

| Engenharia e Construção | Imobiliária | Hotelaria | Comunicação Social |
|--------------------------------|--------------------|------------------|---------------------------|
| AFAVIAS | Savoy Residence | Savoy Palace | Rádio Calheta |
| AFAVIAS Angola | Savoy Residence | Royal Savoy | Santana FM |
| AFAVIAS Colombia | Varino | Saccharum | JM Madeira |
| AFAVIAS Guinea Ecuatorial | | Calheta Beach | Diário de Notícias |
| AFAVIAS Açores | | Gardens | |
| AFA Mauritânea | | NEXT | |
| AFA Senegal | | | |
| CTM Tâmega | | | |

Fonte: AFAVIAS Engenharia e Construções, S.A

Virado para o futuro e preparado para novos e importantes desafios, o Grupo AFA representa hoje uma marca de prestígio e uma das maiores empresas industriais do país, graças à sua resiliência e adaptabilidade, mas, especialmente, à sua contínua capacidade de inovar.

2.1.2 Apresentação da AFAVIAS

Como referido anteriormente, o estágio foi realizado na AFA - AFAVIAS Engenharia e Construções, SA..

A empresa AFAVIAS foi fundada pelo empresário Avelino Farinha em 1981, na Região Autónoma da Madeira e esta corresponde à empresa-mãe do Grupo AFA, e atua no mercado da construção. O seu portefólio ultrapassa os três mil projetos, realizados sobretudo na Madeira, mas também nos Açores e em Portugal Continental, e que abrangem obras: rodoviárias; túneis; pontes; e ainda a construção de edifícios.

Em 2007, a AFAVIAS expandiu-se internacionalmente em Mauritânia, Senegal e Angola. Para além disso, a AFAVIAS detém sucursais em Angola, Colômbia e Guiné Equatorial, e obras concluídas na Mauritânia e Senegal. Angola, é o mercado internacional que mais se evidencia. No setor da construção e engenharia, a AFAVIAS expõe, em 2020, um volume de negócios de 116 830 858 euros e o seu maior cliente é o Governo Regional da Madeira.

A AFAVIAS também possui várias centrais de betão, betuminosos e britagem para apoio às obras e venda direta ao público e um laboratório equipado e preparado satisfazer os requisitos e expectativas dos seus clientes. Este laboratório está certificado pelo sistema de gestão da qualidade, no âmbito da execução de ensaios laboratoriais a materiais de construção e estudos de formulação de misturas betuminosas e hidráulicas.

Esta empresa aglomera um conjunto de Direções Corporativas, cuja prioridade é garantir níveis de serviço e de eficiência, que apoiem decisivamente o desenvolvimento dos negócios. Tive participação nos seguintes departamentos: Departamento de Aprovisionamento, Departamento de Contabilidade, Departamento de Controlo Interno e Departamento Financeiro.

2.2. Análise Económica e Financeira

O volume de negócios da AFAVIAS tem vindo a ter uma descida nos últimos anos devido à pandemia, tendo em 2019 atingido os 142 milhões de euros, 92 milhões em 2020 e 120 milhões em 2021. Em 2021, teve uma recuperação aquando da adoção do novo posicionamento como resposta à crise económica e financeira.

Foi realizada uma breve análise da evolução de alguns rácios económicos e financeiros da AFAVIAS nos últimos anos, procedendo-se posteriormente à comparação do último ano com a média do sector onde a empresa se insere. A Tabela 2 apresenta os vários rácios em análise.

Tabela 2 - Indicadores Económicos-Financeiros

| Rácios/Indicadores Económico-Financeiros | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <u>Estrutura/Endividamento</u> | | | |
| Autonomia Financeira (%) | 80,10 | 75,40 | 74,50 |
| Solvabilidade (%) | 401,41 | 306,12 | 291,76 |
| Endividamento (%) | 19,94 | 24,62 | 25,53 |
| <u>Funcionamento</u> | | | |
| Prazo Médio de Recebimentos (dias) | 56 | 51 | 49 |
| Prazo Médio de Pagamentos (dias) | 55 | 49 | 38 |
| Rotação do Ativo (ativo total) | 0,01 | 0,01 | 0,02 |
| <u>Liquidez</u> | | | |
| Liquidez Geral | 5,93 | 3,05 | 2,47 |
| Liquidez Reduzida | 2,37 | 1,66 | 1,44 |
| Liquidez Imediata | 1,05 | 0,99 | 0,98 |
| Fundo de Maneio (€) | 137567160 | 46912493 | 40688474 |
| <u>Rendibilidade Económica e Financeira</u> | | | |
| Rendibilidade do Ativo (%) | 7,78 | 17,81 | 14,25 |
| Rendibilidade do Capital Próprio (%) | 9,71 | 23,6 | 19,10 |

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados obtidos através do Relatório de Contas do Grupo AFA

No que diz respeito aos rácios de estrutura de endividamento, foram considerados para estudo: a Autonomia Financeira, a Solvabilidade e o Endividamento.

A Autonomia Financeira (AF) traduz-se na independência da empresa em relação ao capital alheio e tem como representação o peso do ativo total, que tem o capital próprio como financiamento. Tendo por base a Tabela 2, podemos concluir que, a AF da AFAVIAS diminuiu ligeiramente de 2019 até 2021, atingindo no último ano em estudo, 74,5%. Isto justifica-se pelo facto da AFA trabalhar em projetos que exigem um valor elevado de investimento inicial. Mostra-se um indicador com grande apreso por parte dos analistas de crédito, visto que comprova uma análise do risco sobre a organização financeira.

O aumento do peso do capital próprio no financiamento do ativo da empresa é proporcional à autonomia face a terceiros. Contudo, se este nível for demasiado elevado, limita e pode até cancelar o benefício da alavancagem financeira como rendibilidade do capital próprio.

Quanto maior a proporção do capital próprio no financiamento do ativo da empresa, maior a sua autonomia face a terceiros. No entanto, um elevado nível de autonomia pode

limitar o potencial do efeito de alavancagem financeira como rendibilidade do capital próprio (Fernandes et al., 2014).

A Solvabilidade traduz o rácio entre o Capital Próprio e o Passivo Total. Este rácio dá um limite ao grau de cobertura do passivo pelo capital próprio, avaliando assim a capacidade da empresa cumprir com os seus compromissos de Médio a Longo Prazo, refletindo ainda o risco que os credores podem correr (Fernandes et al., 2014). Quando o seu valor está abaixo dos 50%, existe uma dependência significativa da empresa face aos credores, demonstrando assim uma elevada fragilidade económica e financeira. Por outro lado, quando o valor é igual ou superior a 100%, significa que a empresa possui capital próprio suficiente para garantir a cobertura total dos créditos. Através da Tabela 2, podemos verificar que este rácio apresentou uma redução em 2021 face a 2019, agora com o valor de 291,76%, o que significa que é muito independente em relação aos seus credores.

O Endividamento retrata a dependência da empresa face ao capital alheio, representando assim a percentagem do passivo na totalidade das fontes de financiamento da empresa. O valor deste rácio varia, por norma, entre os 0% onde não existe qualquer obrigação da empresa para com terceiros, e os 100% quando os Capitais Próprios são nulos. Quando o peso do capital alheio no financiamento da empresa existe em demasia poderá pôr em risco a sustentabilidade dos encargos financeiros com o financiamento (Fernandes et al., 2014). Pode-se ainda observar que existiu um crescimento favorável de 2019 para 2021, apresentando o valor de 25,53%, o que significa que a AFAVIAS tem um grau de endividamento favorável (Tabela 2). Este valor justifica-se pelo facto da AFAVIAS ser uma empresa de construção, o que implica grandes investimentos, e consequentemente, endividamentos.

Seguidamente, em relação aos indicadores de funcionamento, foram analisados os seguintes: Prazo Médio de Recebimentos (PMR), Prazo Médio de Pagamentos (PMP) e Rotação do Ativo.

O PMR é a ferramenta capaz de medir a eficiência da política de crédito concedido, pois indica o tempo médio (em dias) que os clientes levam a liquidar as suas dívidas. Um PMR elevado não é aconselhável do ponto de vista financeiro na medida em que pode implicar problemas de tesouraria, indicando assim, um fraco poder de negociação por parte da empresa, ou ineficiência do seu departamento responsável pelas cobranças (se o PMR verificar ser superior ao negociado). Contudo, o aumento de dias, ou um maior crédito concedido aos clientes, pode ser considerado uma forma de angariação dos mesmos. Não obstante, é difícil decidir um ideal que possa ser aplicado a todas as empresas, pois cada uma

retrata a sua política de crédito em função das necessidades de financiamento do seu ciclo de exploração e da sua posição comercial. Por outro lado, o PMP é o tempo médio (em dias) que a empresa leva a liquidar as suas dívidas. Um valor reduzido neste rácio demonstra um menor grau de financiamento dos fornecedores, o que pode levar a problemas de tesouraria, dependendo da divergência entre o PMP e o PMR, o que pode significar que a empresa tem um fraco poder de negociação. Além disso, um PMP elevado exprime as dificuldades da empresa em satisfazer as suas obrigações (Fernandes et al., 2014). Observando a Tabela 2, podemos constatar que o PMR da AFA diminuiu de 2019 para 2021, tendo neste último ano, ficado nos 49 dias. O PMP também diminuiu ao longo do triénio em análise, situando-se em 38 dias, no ano de 2021, o que é um sinal de boa saúde financeira.

A Rotação do Ativo corresponde à medição do nível de vendas resultantes do investimento outrora realizado (aplicações de fundos) e, na aplicação, representa o número de unidades monetárias vendidas por cada unidade monetária investida. Não é possível, nem correto, tentar indicar o valor ideal a apresentar por uma empresa, mas de uma forma abrangente, quanto maior for o valor, melhor (Fernandes et al., 2014). Este indicador apresentou-se crescente na AFA ao longo do triénio em análise, apresentando o valor de 0.02, no último ano em análise (2021).

No que toca à liquidez, podem ser analisados os seguintes rácios: Liquidez Geral (LG), Liquidez Reduzida (LR), Liquidez Imediata (LI) e Fundo de Maneio (FM).

O rácio da LG retrata o equilíbrio entre os recursos e as obrigações de curto prazo, analisando a aptidão da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo (Fernandes et al., 2014). Este rácio deve ter um valor superior a 1, demonstrando que o valor dos ativos correntes é superior ao valor dos passivos exigíveis a curto prazo. Tendo por base essas premissas, a empresa apresenta-se numa situação de equilíbrio financeiro de curto prazo, mas não impede que não existam problemas de liquidez. Isto deve-se ao facto de que a curto prazo, a empresa consegue liquidar as duas dívidas, mas no médio e longo prazo possa enfrentar dificuldades. Este indicador na AFA, mostrou-se em declínio ao longo dos anos em análise, apresentando 2,47 em 2021, demonstrando que a AFA possui um conjunto de ativos correntes, que quando transformados em numerário, permitem atualizar os seus compromissos de curto prazo.

O rácio de LR remete para a capacidade de uma empresa resolver os seus compromissos de curto prazo através da transformação dos ativos correntes em dinheiro, não considerando aqueles que apresentam menor grau de liquidez (Fernandes et al., 2014). Se o valor deste rácio for acima de 1, significa que mais de 100% das responsabilidades de curto

prazo poderão ser resolvidas deduzindo dos meios financeiros líquidos os seguintes exemplos: caixa e depósitos bancários, títulos de dívida, e cobrança de créditos de curto prazo. A LG da AFA é de 1,44 em 2021. A comparação entre a LG e a LR permite avaliar o peso dos inventários para a liquidez nos ativos correntes. A LL da AFA é 2,47, o que quer dizer que possui um grande valor em inventário.

Em seguida, o rácio de LI corresponde ao valor à disposição do passivo corrente, ou seja, é o grau de cobertura dos passivos de curto prazo por meios financeiros líquidos. Por consequência das especificidades de cada empresa, não é possível definir valores de referência que possam ser considerados como ideais. Contudo, um elevado valor tende a refletir: um excesso de fundo de manuseio líquido, diminuição de atividade ou uma renovação insuficiente de investimentos (Fernandes et al., 2014). Quanto à LI, é importante ter uma boa gestão de tesouraria, de maneira a que não existam valores que se mantenham por muito tempo em meios financeiros líquidos. De uma forma geral, este rácio tende para zero, porque as empresas habitualmente tendem a ter uma tesouraria nula. Ao longo dos três anos em estudo, este rácio decresceu na AFA, situando-se no ano de 2021, no valor de 0,98, o que significa que as suas obrigações são superiores ao capital imediato disponível.

Para concluir, o FM é o montante necessário para que uma empresa consiga sustentar as práticas normais da sua atividade. É como uma “almofada financeira” que as empresas devem ter de forma a apresentarem capacidade de gerar liquidez a curto prazo. Ou seja, o FM equipara-se a uma margem de segurança calculada pela porção dos capitais permanentes que não é consumida no financiamento do ativo não corrente líquido e que cobre as necessidades de financiamento do ciclo de exploração (Fernandes et al., 2014). Analisando a Tabela 2, ao longo do triénio em questão, houve uma diminuição deste valor na AFA, apresentando 40 688 474,00€ no ano de 2021.

No que diz respeito aos rácios de Rentabilidade Económica e Financeira, estes foram retratados através da Rentabilidade do Ativo e da Rentabilidade do Capital Próprio.

O rácio da Rentabilidade do Ativo tem como principal objetivo avaliar a eficiência e capacidade da gestão dos ativos de uma empresa consoante a sua produção de resultados financeiros. Quanto maior for o rácio de Rentabilidade do Ativo, melhor será a capacidade operacional da empresa, significando assim, que os ativos da empresa estão a ser utilizados eficientemente e estão a produzir bons resultados (Fernandes et al., 2014). Em análise, a AFA em 2021, apresentou um valor superior a 2019 (14,25 em comparação a 7,78), mas quando comparado a 2020, esse valor diminuiu (de 17,81).

O rácio da Rentabilidade do Capital Próprio calcula o grau de remuneração dos sócios ou acionistas das empresas, tendo em estudo, o retorno do investimento proporcionado aos detentores do capital próprio. Esta é uma medida de eficiência de eleição dos acionistas e investidores, para poderem saber se a rentabilidade apresenta um nível sustentável em comparação às taxas de rentabilidade do mercado de capitais, para níveis parecidos de risco (Fernandes et al., 2014). Ao longo do triénio em análise, existiu novamente um aumento significativo deste valor em 2021 (19,10%), quando em comparação com 2019 (9,71%).

Capítulo III: Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio

Neste capítulo, serão descritas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio na entidade de acolhimento, e ainda a autonomia apresentada, e contributo deixado à empresa.

De forma a obter o máximo de experiência no estágio, existiu a oportunidade de frequentar 4 departamentos: Departamento das Compras/Aprovisionamento, Departamento de Contabilidade, Departamento de Controlo Interno e Departamento Financeiro. Nestes departamentos, fui orientada pelos diversos colaboradores dos mesmos. Todas as tarefas apresentadas abaixo foram elaboradas sem auxílio, depois de praticadas várias vezes.

Tabela 3 - Cronograma do Estágio

| Departamento | Tarefas | Horas |
|--------------------------------------|---|--------------|
| Compras/ Aprovisionamento | Pedido de Cotação; Orçamento; Encomenda | 205h |
| Contabilidade | Faturas; Nota de Crédito | 165h |
| Controlo Interno | Guias; Contagem de Inventário; Mapa mensal de Presenças | 165h |
| Financeiro | Notas de Pagamento; Reconciliação Bancária | 165h |

Fonte: Elaboração Própria

O software utilizado pela AFAVIAS é o Primavera. Esta é uma empresa líder de software empresarial no mercado português que tem como objetivo, auxiliar as empresas com o seu portefólio de sistemas de gestão, aumentando a criação de valor. Esta é pioneira no desenvolvimento de aplicações para o Windows (Primavera, n.d.). Na AFAVIAS Madeira é utilizado a versão 9, mas tencionam transferir todas as tarefas para a versão 10, em breve.

3.1 Departamento de Compras/Aprovisionamento

O Departamento das Compras/Aprovisionamento é responsável por obter todo o material necessário para que a empresa mantenha os seus processos produtivos em funcionamento, ou seja, planeia e recebe os materiais, seleciona os fornecedores e negocia os termos das compras, oferecendo assim, cómodo aos clientes e funcionários.

O processo começa com o pedido de cotação (PIC). Este é um documento que permite determinar a fonte de suprimentos, onde é possível solicitar informações, cotações e preços referentes a mercadorias e serviços, a vários fornecedores. É importante saber quais os produtos que são substitutos próximos para construir uma análise (Day et al., 1979)

Na figura 2, é possível observar um PIC, onde cada produto (Balão – Suspensão) apresenta um código de artigo (VOL20582215), o que armazém pertence (Oficina), a quantidade pretendida (1) e finalmente, o centro de custo (06351).


Figura 1 - PIC

| | Artigo | Arm. | Descrição | CTVA | IVA | Pr. Unit. | Desc. | UN | Qtd. | Total Liq. | Centro Custo | Projet |
|----|-------------|------|------------------------|------|-------|-----------|-------|----|----------|------------|--------------|--------|
| 1 | VOL20582215 | OFIC | BALAO SUSPENSAO TRA 23 | | 23,00 | 0,0000 | 0,00 | UN | 1,000000 | 0,00 | 06351 | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – PIC

Após o pedido de cotação, este é transformado em orçamento (ORC) e enviado via email a vários fornecedores de forma a encontrar o preço mais favorável dos equipamentos. Podemos ver na figura 3, um exemplo do documento de orçamento enviado aos fornecedores, para estes devolverem resposta com os seus preços de venda e disponibilidade de stock.

Figura 2 - ORC

| | | | |
|---|--|--|------------|
|  | | Pedido de Cotação ORC 2022/1869 | |
| AFAVIAS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, SA Contribuinte N.º: 511023723 Impasse do Estaleiro, nº 11 Amoreiras de Cima 9370-071 Arco da Calheta Telef. 291 911010 Fax. 291 911011 | | Original | |
| | | Data | 04/02/2022 |
| | | Pág. | 1/1 |
| | | Exmo.(s) Sr.(s) Fornecedor Indiferenciado | |

| Fornecedor | N.º Contrib. | N.º Doc. Externo | Condição Pagamento | Desc. | Desc. Fin. | Moeda |
|------------|--------------|------------------|--------------------|-------|------------|-------|
| FVD | | 1 | Pronto Pagamento | 0,00 | 0,00 | EUR |

| Artigo | Descrição | Qtd. | Un. | Stock Atual | Pr. Unitário | Desc. | IVA | Total Líquido |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------|-------|-------|---------------|
| Cod.Porta 30.169 | OR 38445 | Marca Caterpillar | Modelo 323 D | S/N CAT0323DTRAC00448 | Matricula 0 | | | |
| CAT238-0120 | SENSOR VELOCIDADE (ORIGINAL) | 1,00 | UN | (Stk Act:0.00) | 0,0000 | 0,00 | 23,00 | 0,00 |
| CAT238-0118 | SENSOR PRESSÃO TURBO (ORIGINAL) | 1,00 | UN | (Stk Act:) | 0,0000 | 0,00 | 23,00 | 0,00 |
| CAT1R-0751 | FILTRO COMBUSTÍVEL (ORIGINAL) | 2,00 | UN | (Stk Act:0.00) | 0,0000 | 0,00 | 23,00 | 0,00 |
| CAT1R-0770 | FILTRO COMBUSTÍVEL (ORIGINAL) | 1,00 | UN | (Stk Act:0.00) | 0,0000 | 0,00 | 23,00 | 0,00 |
| CAT296-4617 | INSTALAÇÃO MOTOR (ORIGINAL) | 1,00 | UN | (Stk Act:) | 0,0000 | 0,00 | 23,00 | 0,00 |
| CAT274-6721 | SENSOR PRESSÃO DE OLEO (ORIGINAL) | 1,00 | UN | (Stk Act:0.00) | 0,0000 | 0,00 | 23,00 | 0,00 |

Fonte: Captura de ecrã - ORC da AFAVIAS

Seguidamente, quando todos os orçamentos dos diferentes fornecedores se encontram reunidos, é feito um mapa comparativo para encontrar os preços mais em conta. Depois disso, é feita a encomenda ao fornecedor escolhido, transformando o documento do ORC em ECF (encomenda a fornecedor), onde finalmente, o fornecedor é informado via email.

Figura 3 - ECF

Encomenda a Fornecedor
Original

Número: 3796/2022 Data: 30/03/2022

| Formecedor | Nº Contrib. | Condição Pagamento | Desc. | Desc. Fin. | Nº Enc. Interna | Pag. |
|------------|-------------|--------------------|-------|------------|-----------------|------|
| | | Factura 30 dias | 0,00 | 0,00 | | 1/1 |

| Artigo | Descricao | Arm. | Quant. | Un. | Dt. Entrega | Pr. Unitário | Desc. | Total Líquido |
|------------|-----------|------|--------|-----|-------------|--------------|-------|---------------|
| D0NP762857 | FILTRO AR | OFIC | 8,00 | UN | 31/03/2022 | | | |

Documento Processado por Computador

Requisitos a cumprir em todos os Form. a ocorrer, ao abrigo da Leg. Vigor e de acordo com a Certif. Qualidade, Ambiente e Seg. do Grupo AFA:
 - MATERIAS: FICHAS TÉCNICAS, CERT. CONF. CE, DECL. DE RESPONSABILIDADE, FICHAS DADOS SEGURANÇA.
 - EQUIPAMENTOS: PLANO E REG. MANUTENÇÃO, CERT. CONF. CE, REG. VERIF. DE SEGURANÇA (DL 50/2005), MANUAIS EQUIP. PORTUGUÊS.
 Para produtos específicos e/ou prestação de serviços requeridos deverão ser apresentados todos os doc. que se considerem necessários para cumprimento de requisito contratual (balões de pesagem, etiquetas, ou outros.)

| Taxa | Incidência | Valor IVA |
|------|------------|-----------|
| | | |

Observações REPOSIÇÃO
10/2334

| Mercadoria/Serviços | Valor |
|----------------------|-------|
| Descontos Comerciais | |
| Desconto Financeiro | |
| Portes | |
| Outros Serviços | |
| IVA | |
| Total (EUR) | |

O Requisite

Fonte: Captura de Ecrã – ECF da AFAVIAS

3.2. Departamento de Contabilidade

O Departamento de Contabilidade é responsável por realizar e organizar os registos contabilísticos; permitir o rápido acesso às informações contabilísticas e movimentações, demonstrar e realizar a exposição de todas as informações transcritas nos registos; e analisar as demonstrações, com o objetivo de apurar e antecipar o resultado do seu exercício vigente. Os tipos de dados que são agrupados neste departamento são maioritariamente: faturas, notas de crédito (NC), e outros dados contabilísticos acerca dos parceiros de negócios.

Na figura 5, é possível observar todos os tipos de fatura usados pela AFAVIAS, contudo irá focar-se nas que mais regularmente são utilizadas: a V/Fatura (VFA), V/Fatura Outros (VFO) e V/Fatura Oficina (VFOFI). Todas as faturas são transformadas através do documento ECF.

Figura 4 - Tipo de Faturas

| Documento | Descrição |
|-----------|-----------------------------------|
| | fa] |
| VFA | V/ Factura |
| VFAAF | V/ Factura Adiantamento |
| VFR | V/ Factura c/ Chave de Repartição |
| VFG | V/ Factura Gasoleo |
| VFI | V/ Factura Imobilizado |
| FIL | V/ Factura Imobilizado Lx |
| VFL | V/ Factura Lx |
| VFOFI | V/ Factura Oficina |
| VFO | V/ Factura Outros |
| VFS | V/ Factura Outros Inv Suj Passivo |
| FSL | V/ Factura Outros ISP Lx |
| FOL | V/ Factura Outros Lx |

Fonte: Captura de Ecrã – Tipo de Faturas da AFAVIAS

As VFAs são usadas quando o material a ser faturado corresponde a matéria-prima, ou seja, um produto natural ou transformado, que as empresas utilizam como base num processo produtivo para a obtenção de um produto acabado, como por exemplo, madeira, metal e aço.

Figura 5 - VFA

Fonte: Captura de Ecrã – VFA da AFAVIAS

As VFOs são as faturas que não correspondem a matéria-prima, nem têm como destino final a oficina, como por exemplo: materiais de conservação e reparação, que tem como conta 6226011; e materiais de desgaste rápido (ferramentas; utensílios) que têm como conta 623101.

Figura 6 - VFO

| Artigo | Arm. | Lote | Descrição | CIVA | IVA | Pr | Desc | LIN | Qtd. | Total Lic. | Projeto | Centro Custo |
|--------|------------|------|---------------------|------|-------|----|---------|-----|----------|------------|---------|--------------|
| 1 | FSEX019003 | | TRANSPORTE AEREO | 22 | 22,00 | | 0,00 UN | | 1,000000 | | | 06351 4 |
| 2 | FSEX019003 | | TRANSPORTE AEREO | 1 | 0,00 | | 0,00 UN | | 1,000000 | | | 06351 4 |
| 4 | | | IVOL (KKG) (0.02M3) | | | | | | | | | |
| 5 | | | ORIGEM: PORTELA | | | | | | | | | |
| 6 | | | CAMARA DE LOBOS | | | | | | | | | |
| 7 | | | LAE-220418289 | | | | | | | | | |
| 8 | | | ASCENDUM | | | | | | | | | |
| 9 | | | FT 9110067731 | | | | | | | | | |

Fonte: Captura de Ecrã – VFO da AFAVIAS

Após a inserção dos dados relativos à VFO e da confirmação dos mesmos, são verificados os movimentos através de uma janela que permite confirmar qualquer inconformidade existente com os créditos e débitos.

Figura 7 - Movimento para a Contabilidade e Bancos - VFO

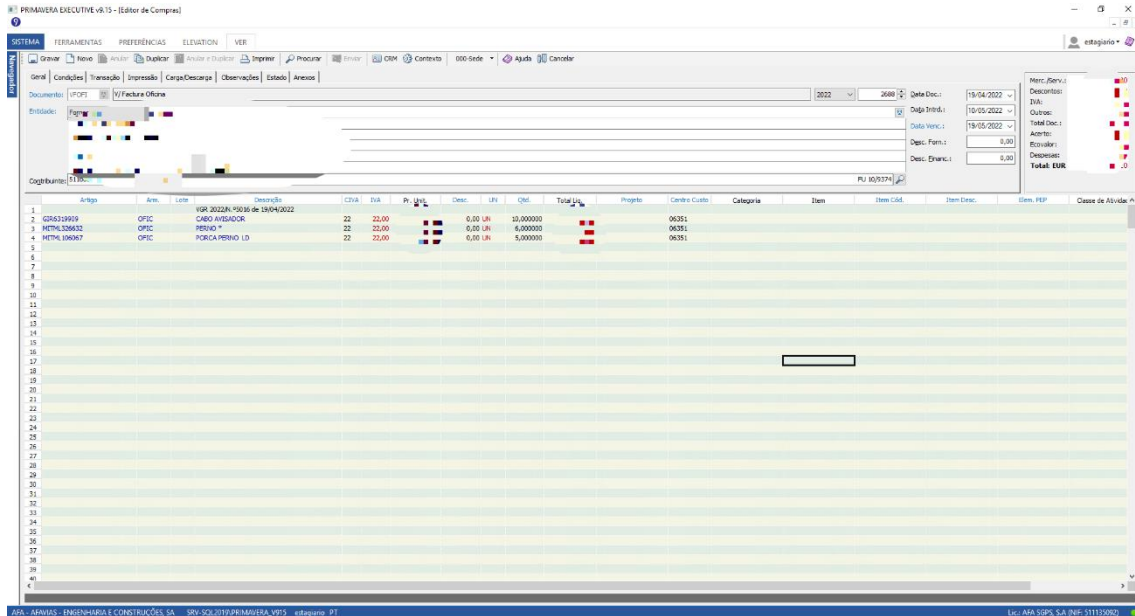
| Conta | Débito | Crédito | IVA | % n/Dec | IVA Autoliqu. | Selo | T |
|-----------|----------|----------|------|---------|---------------|------|--------|
| 221111828 | | 4,727,35 | | | | | Fornec |
| 625301 | 3,357,73 | | 2676 | 0,00 | | | |
| 2432376 | 738,70 | | | | | | |
| 625301 | 630,92 | | 2606 | 0,00 | | | |

| Ordem | | | |
|-----------|----------|---|----------|
| Ordem | 0,00 | D | 0,00 |
| Geral | 4.727,35 | D | 4.727,35 |
| Analítica | 0,00 | D | 0,00 |
| C. Custo | 3.988,65 | D | 0,00 |
| Funções | 0,00 | D | 0,00 |
| Fluxos | 0,00 | D | 0,00 |
| Projetos | 0,00 | D | 0,00 |

Fonte: Captura do Ecrã do Software Primavera – VFO da AFAVIAS

Por outro lado, as VFOFI são faturas cujos produtos são para o stock da oficina. Estas podem ser feitas pelo departamento de contabilidade ou pela própria oficina, quando recebem o material.

Figura 8 - VFOFI



Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – VFOFI da AFAVIAS

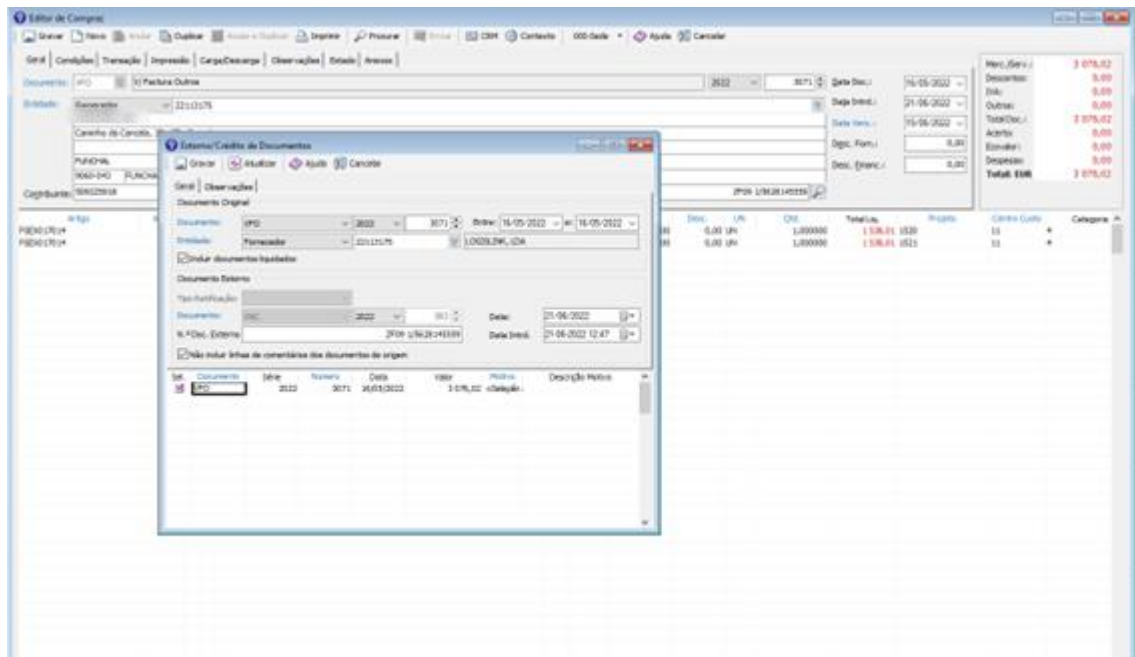
Uma nota de crédito é um documento comercial com valor legal utilizado para creditar ou anular o valor de uma fatura, de forma total ou parcial. Estas, tal como uma fatura, têm IVA associado. Por isso, apresentam um impacto fiscal na contabilidade da empresa, e dos fornecedores (Fabozzi et al., 2007).

De forma a cumprir os requisitos legais, uma nota de crédito deve: conter data, ser numerada sequencialmente em conformidade com o sistema de faturação, incluir a informação do comerciante, conter a informação do cliente, fazer referência ao número da fatura que está a ser retificada e finalmente, mencionar o motivo da sua emissão (Dias, n.d.).

A Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) aconselha a emissão de uma nota de crédito nas seguintes situações:

- Erro no preenchimento da fatura (estorno): deve ser emitida uma nota de crédito na totalidade do valor da fatura, anulando-a, e emitindo uma nova fatura com os dados corretos. Exemplo: É emitida uma fatura com a data incorreta, como podemos observar na figura 10.

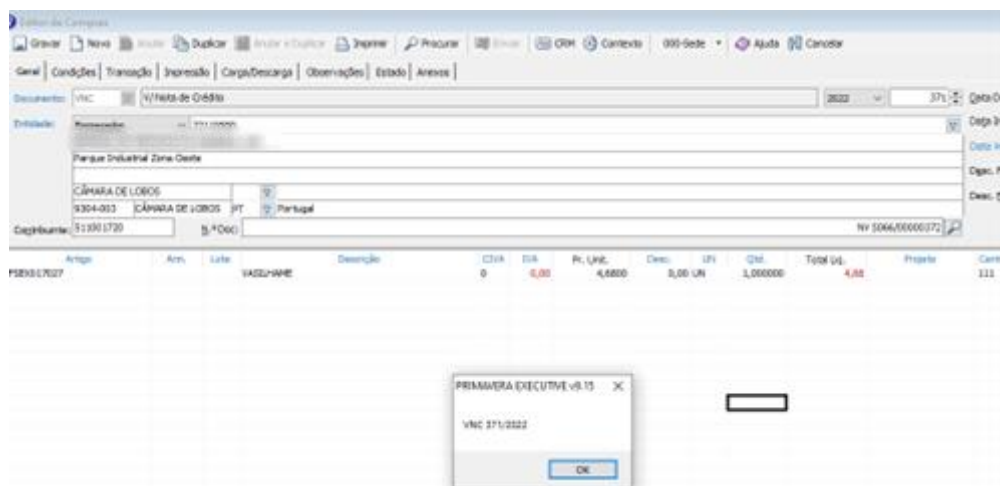
Figura 9 - VFO para Nota de Crédito



Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – VFO para VNC da AFAVIAS

Ou devoluções: deve ser emitida uma nota de crédito no valor dos produtos devolvidos. Exemplo: O fornecedor de bebidas para a cantina da empresa aceita devolução das garrafas para reutilização das mesmas, como se observa na figura 10.

Figura 10 - VNC



Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – VNC da AFAVIAS

3.3 Departamento de Controlo Interno

O Departamento de Controlo Interno (DCI) tem como principal função tratar todos os procedimentos estabelecidos por lei e pela direção de uma organização, de acordo com as metas institucionais, com o objetivo de: salvaguardar os seus ativos e os seus recursos humanos, financeiros e físicos; assegurar a veracidade e integridade dos registos contabilísticos e da respetiva informação financeira; prevenir e detetar fraudes e erros; atitudes de desperdício; abusos ou práticas antieconómicas ou corruptas e outros atos ilegais; gerar informação financeira fiável e rápida; cumprir leis e regulamentos; garantir o cumprimento das políticas de gestão adotadas e procedimentos da organização; conduzir e executar as suas atribuições / objeto social, programas, projetos, atividades e funções de uma forma regular, produtiva, económica, eficiente e eficaz; e produzir informação de gestão relativa aos resultados e efeitos alcançados (Secretaria Geral da Economia, n.d.).

Georgina & Martins (2007) indicam que o controlo interno compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

O DCI utiliza Guias, que são documentos que acompanham o transporte de mercadorias (de acordo com o regime dos bens em circulação) em território nacional. De acordo com a Autoridade Tributária e Aduaneira, os bens de circulação são todos os materiais que se encontram fora dos locais de produção, transformação ou exposição nos estabelecimentos de venda. Os tipos de documento de transporte permitidos são: as Guias de remessa, Guias de transporte, Guias de movimentação de ativos próprios, Guias de devolução e Guias de consignação. (Eportugal, n.d.).

Figura 11 - Tipo de Guias

| | | | |
|------|---------------------------------|-------|-------------------------------------|
| GDP | Guia Devolução Obra P | GRX | Guia Recepção Obra X |
| GDR | Guia Devolução Obra R | GRZ | Guia Recepção Obra Z |
| GDS | Guia Devolução Obra S | GTN | Guia Transferência Cons |
| GDU | Guia Devolução Obra U | GTO | Guia Transferência Obra |
| GDPE | Guia Devolução Peq. Equipamento | GTAC | Guia Transporte Armazens e Centrais |
| GRN | Guia Recepção Cons | GTD | Guia Transporte Del |
| GRO | Guia Recepção Obra | GTDO | Guia Transporte Devolução Obras |
| GRC | Guia Recepção Obra C | GTE | Guia Transporte Equipamento |
| GRG | Guia Recepção Obra G | GTF | Guia Transporte Fornecedor |
| GRH | Guia Recepção Obra H | GTG | Guia Transporte Global |
| GRK | Guia Recepção Obra K | GTPE | Guia Transporte Peq. Equipamento |
| GRL | Guia Recepção Obra L | GTP | Guia Transporte Produção |
| GRM | Guia Recepção Obra M | RGO | Reentradas Gestão Oficial |
| GRP | Guia Recepção Obra P | VFG | V/ Factura Gasoleo |
| GRR | Guia Recepção Obra R | VGR | V/ Guia Remessa |
| GRS | Guia Recepção Obra S | VGL | V/ Guia Remessa Lx |
| GRU | Guia Recepção Obra U | VGRSR | V/ Guia Remessa s/ Requisição |
| GRW | Guia Recepção Obra W | VGT | V/ Guia Transporte |

Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – Tipo de Guias da AFAVIAS

As GTACs têm como objetivo monitorizar os materiais que se deslocam de uma central ou armazém pertencente à AFAVIAS. A empresa possui 5 centrais de betão, betuminosos e britagem para apoio às obras, e venda direta ao público na ilha da Madeira. Estas encontram-se localizadas geograficamente de forma a abranger toda a Região, garantindo assim uma capacidade produtiva de agregados de 1000m³/hora distribuídas pelas 5 centrais. Cada armazém ou central apresenta um código interno, como é possível observar na figura 13 (projeto - 1576).

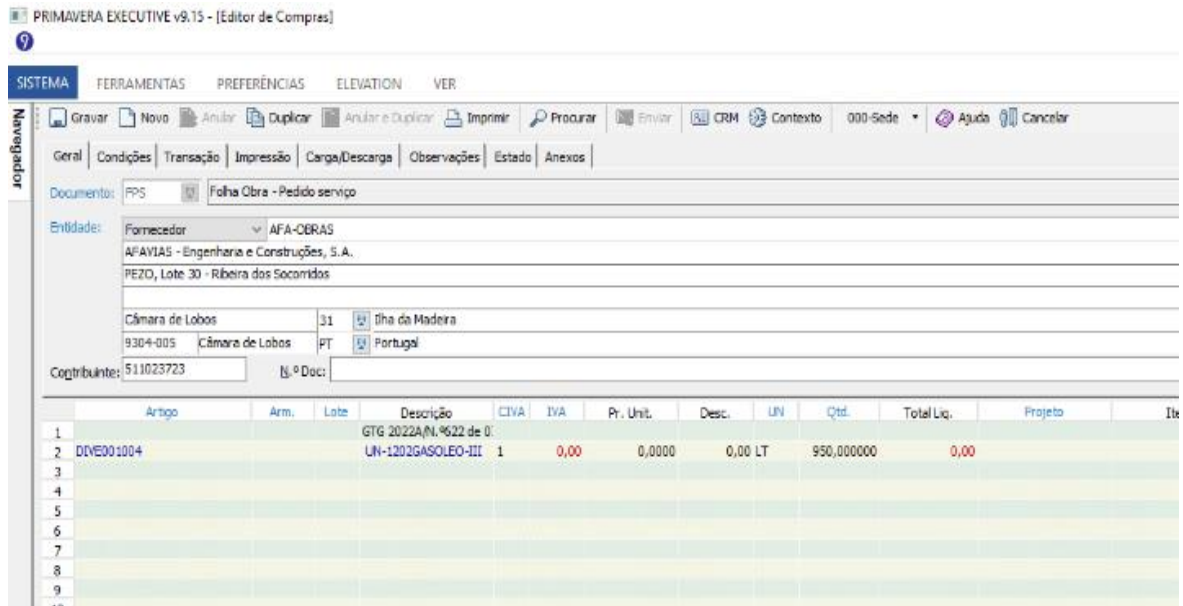
Figura 12 - GTAC

| Artigo | Arm. | Lote | Descrição | CIVA | IVA | Pr. Unit. | Desc. | UN | Qtd. | Total Liq. | Projeto | Item |
|--------|------------|-------|------------------------|------|------|-----------|-------|----|----------|------------|---------|------|
| 1 | PERL001015 | CENTR | DISCO DE CORTE DIAMP 1 | | 0,00 | 81,0000 | 0,00 | UN | 1,000000 | 81,00 | 1576 | |
| 2 | EH57006001 | CENTR | OCULOS DE PROTECCAC 1 | | 0,00 | 4,2200 | 0,00 | UN | 1,000000 | 4,22 | 1576 | |

Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – GTAC da AFAVIAS

A empresa possui vários veículos, tanto para transporte de colaboradores como também de mercadorias. Estes veículos abastecem em zonas específicas da região e através da FPS são registadas as informações relativas ao seu abastecimento (Figura 14).

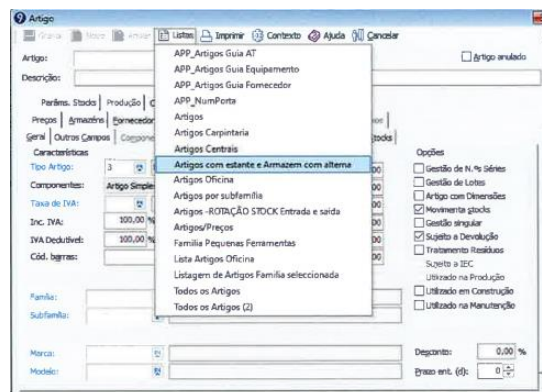
Figura 13 - FPS



Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – FPS do AFÁVIAS

Pontualmente, é feita a contagem do inventário da oficina, da sede, com o auxílio do programa Primavera.

Figura 14 - Contagem de Inventários - 1



Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – Artigos AFÁVIAS

Neste programa, através da lista “Artigos com Estante e Armazém com Alterna”, é exportado um ficheiro para o Excel onde será feita a contagem presencial no armazém (Tabela 4).

Se não se verificar igualdade na contagem do Excel, com a contagem física, é necessário averiguar junto aos responsáveis da oficina, o porquê desta desigualdade.

Tabela 4 - Contagem dos Inventários - 2

| Cód. do Artigo | Descrição | Unidades | Observações | Justificação | Ação |
|-----------------------|------------------|-----------------|---|---------------------|-------------|
| SCA1494001 | Tubo | -2 | O último movimento deste artigo refere-se a um consumo efetuado de 1 unidade a 09/10/2021 através da CGO N°6837 | | |
| SCA1496815 | Mangueira | -1 | O último movimento deste artigo refere-se um inventário realizado a 22/10/2020 que originou um acerto positivo de uma unidade pelo doc. N°174 | | |
| SCA1426194 | Tubo | -1 | O último movimento deste artigo refere-se a um consumo efetuado de 1 unidade a 01/04/2022 através da cgo n° 2426 | | |
| SCA373210 | Tubo | -1 | O último movimento deste artigo refere-se a uma transferência de armazém realizado a 05/06/2009 através do doc. TRA n° 535 | | |
| VOL20542199 | Radiador | -1 | O último movimento deste artigo refere-se a um consumo efetuado de 1 unidade a 31/08/2017 através da CGO n° 3893 | | |
| SCA1374040 | Tubo | 1 | O último movimento realizado neste artigo refere-se a uma entrada de stock de 1 unidade a 17/10/2021 através do doc. VGR n° 6576 | | |

Fonte: AFAVIAS – adaptado de folha de Excel para Controlo Interno

3.4 Departamento Financeiro

O departamento financeiro é um setor específico da empresa e pode ser considerado o núcleo principal da organização, pois é aquele que administra os recursos da mesma. Este faz o controlo da tesouraria, dos investimentos e dos riscos, além do planeamento financeiro da empresa e da divulgação dos seus resultados. Isso significa que um negócio só pode sobreviver se esta área for saudável, ou seja, se apresentar os resultados que permitem à empresa alcançar os objetivos esperados. Também têm relação direta com os outros departamentos da empresa, como a administração, os recursos humanos, marketing e vendas.

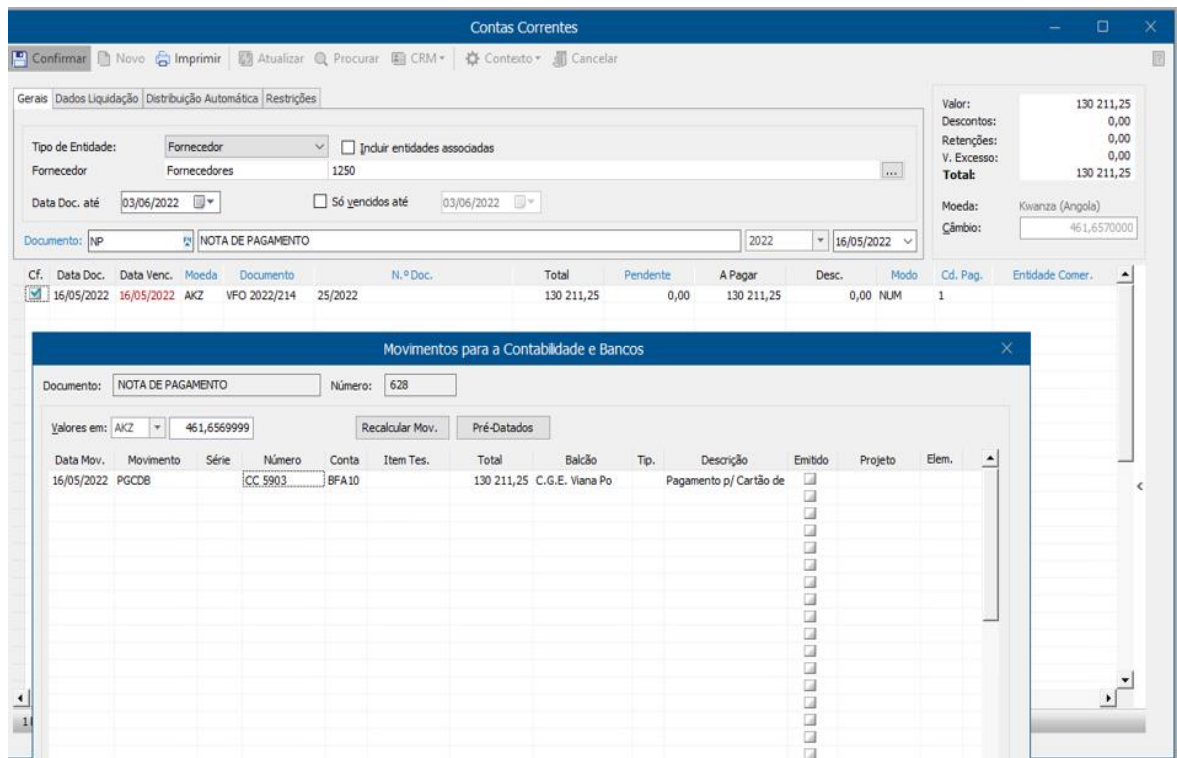
Existem ainda vários detalhes e atividades nesta área, tais como: finanças, passivos e contas a receber, níveis de maturidade da gestão do orçamento, captação e aplicação de recursos, entre outros.

A função do departamento financeiro é garantir recursos para que a empresa possa cumprir os seus objetivos, mantendo-se ativa e competitiva e alcançando tanto lucros imediatos, como também a longo prazo. A estrutura e as rotinas do departamento financeiro dependem do tamanho e da atividade da empresa.

Para controlar a conta corrente devem criar-se notas de pagamentos ao fornecedor, permitindo a consulta dos pendentes regularizados. Posteriormente, pode-se consultar os documentos vencidos para verificar quais os pagamentos em falta.

Quando se emite uma fatura de compras, é lançado um valor pendente na conta corrente do respetivo fornecedor. Em seguida, deve ser criada uma nota de pagamento ao fornecedor para que seja possível ver os pendentes regularizados.

Tabela 5 - Nota de Pagamento



Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – NP da AFAVIAS

A Reconciliação Bancária é um processo em que se comparam os extratos bancários com a contabilidade interna da empresa. Este procedimento deve ser realizado periodicamente, pois permite detetar possíveis erros de tesouraria (Figura 16 e Anexo 1)

Figura 15 - Reconciliação Bancária

| Data Mov. | Data Val. | Movimento | Balcão | Número | Tipo Ent. | Entidade | Descrição | Item | Pré-Catado | Débito | Crédito | Saldo | Esta |
|----------------------|------------|-----------|--------|--------|-----------|----------|------------------------|------|------------|--------|------------|------------|------|
| 30/05/2022 | 30/05/2022 | TRC | | | | | Transferência Recebida | | | | 962 205,39 | 962 205,39 | |
| 1 movimento(s) | | | | | | | | | | | | | |
| Documento Teusuraria | | | | | | | | | | | | | |
| Documento Original | | | | | | | | | | | | | |
| Movimentos Dúvidos | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Captura de Ecrã do Software Primavera – Reconciliação Bancária da AFAVIAS

Diariamente, as empresas efetuam diversas transações financeiras (pagamentos, transferências, recebimentos, investimentos, etc). Para assegurar que essas mesmas transações estão devidamente registadas, é necessário proceder à reconciliação de contas: comparando as entradas e saídas e as transações efetuadas pela empresa. O resultado da reconciliação bancária deve ser um relatório claro e objetivo, no qual é possível identificar as diferenças encontradas entre os extratos bancários e o saldo interno da empresa.

Capítulo IV: Impacto das Características Demográficas e Psicológicas dos Gestores nas Decisões Empresariais

O terceiro capítulo do presente relatório descreve e discute a problemática do Impacto das Características dos Gestores nas Decisões Empresariais.

Em primeiro lugar, e de forma introdutória, será abordada a temática do estudo das finanças comportamentais corporativas, como forma de evidenciar que nem todas as decisões dos gestores são racionais e estas podem revelar comportamentos sistemáticos, afetando assim o desempenho das organizações.

Posteriormente, são exploradas a Teoria dos Escalões Superiores, e a Teoria de McClelland, de forma a explicar com fundamento teórico, o impacto das características dos gestores nas decisões empresariais.

Por último, são analisadas de forma extensiva as características demográficas e psicológicas mais relevantes dos indivíduos para a tomada de decisões.

4.1. Introdução aos Estudos Comportamentais Corporativas

As finanças corporativas comportamentais (FCC) examinam os efeitos dos vieses psicológicos dos gestores e investidores nas decisões de finanças corporativas de uma empresa, como por exemplo, a avaliação de investimentos e a estrutura de capital. Baker et al. (2004) identificaram duas abordagens no campo das FCC: a abordagem dos investidores irracionais, tendo em conta a irracionalidade dos gestores, e a abordagem dos gestores irracionais, tendo em conta a irracionalidade dos investidores.

Na vertente dos gestores irracionais, existem cada vez mais pesquisas que reconhecem os preconceitos psicológicos. As finanças neoclássicas, estão focadas nos efeitos dos problemas de gestão e assimetrias de informação nas decisões de investimento e financiamento. No entanto, as FCC, focam-se nos efeitos dos vieses psicológicos dos gestores sobre as decisões. Shefrin (2007) identifica 3 categorias destes fenómenos psicológicos que são: os vieses, as heurísticas e os efeitos de enquadramento. Shefrin (2007) acrescenta ainda que alguns vieses são: o otimismo excessivo; excesso de confiança; viés de confirmação; e ilusão de controlo. Em relação às heurísticas, alguns exemplos são: a representatividade; a disponibilidade e a ancoragem, e alguns exemplos dos efeitos de enquadramento são: a aversão à perda e a Teoria da Perspetiva.

As finanças comportamentais têm origem com o trabalho dos psicólogos Tversky e Kahneman (1981), juntamente com o economista Robert J. Shiller, (1985), na década de 1980. Para além disso, eles aplicaram os preconceitos e heurísticas subconscientes, presentes na forma como os agentes tomam decisões financeiras. No mesmo espaço temporal, os investigadores na área das finanças propuseram a hipótese do mercado eficiente, que corresponde a uma teoria popular de que o mercado de ações move-se de maneira racional e previsível. Na realidade, os mercados estão cheios de ineficiências devido ao pensamento imperfeito dos investidores sobre preços e o risco.

Além do mais, não é idealista e por isso, os mercados são, por vezes, ineficientes. A presença de anomalias de mercado, tais como as bolhas especulativas, reações exageradas e informação insuficiente, demonstram que o processo de tomada de decisão financeira não envolve apenas agentes racionais e calculistas. Portanto, a necessidade de compreender tais anomalias e erros de julgamento humano envolvidos, torna-se o maior impulsionador das finanças comportamentais. As finanças comportamentais correspondem a uma teoria de pensamento relativamente recente que tem como papel analisar o resultado comportamental específico na tomada de decisões. Até os líderes corporativos desviam-se sistematicamente do modelo neoclássico padrão da tomada de decisão racional e apresentam vieses psicológicos, quando são necessárias tomar decisões corporativas.

4.2. Teoria dos Escalões Superiores

A Teoria dos Escalões Superiores (TES) dá contexto ao fenómeno do estudo das finanças comportamentais corporativas, no sentido em que as características dos gestores podem ter influência sobre as decisões tomadas no seio da empresa. A TES afirma que as características de um gestor influenciam o seu nível de desempenho, as suas escolhas estratégicas, e consequentemente, os resultados organizacionais (Hambrick & Mason, 1984). Esta teoria sugere que, quanto mais complexa é uma decisão, mais impacto têm as características pessoais dos responsáveis pela tomada de decisões. O princípio da TES, reconhece que as diferentes características dos gestores de topo, como a idade ou experiência de carreira, afetam as suas decisões, e as escolhas estratégicas a adotar. Assim, a TES realça que os líderes tomarão uma decisão com base nas suas características cognitivas, sociais e fisiológicas. Inúmeras pesquisas foram realizadas sobre a TES, identificando uma relação entre a demografia do líder e os resultados obtidos pelo mesmo (Nielsen et al., 2010). Identifica-se ainda, impacto no seu *modus operandi*, como: na inovação (Kitchell, 1997),

nos gastos em I&D (Barker & Mueller, 2002), marketing corporativo (Bamber et al., 2010), no desempenho da empresa (Weinzimmer, 1997), e no saldo de tesouraria (Orens & Reheul, 2013), no sentido em que empresas que gastaram maiores quantias nestas áreas foram mais propensas a selecionar CEOs mais novos, mais instruídos e com formação técnica.

O diagrama seguinte explica como as características da TES afetam as escolhas estratégicas corporativas.

Figura 16 - TES na Perspetiva das Organizações

| Características dos gestores de topo | | Escolhas Estratégicas | Desempenho |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Psicológica | Demográfica | | |
| Valores de base Cognitiva | Idade | Inovação de Produtos | Rentabilidade |
| | Faixas Funcionais | Diversificação não relacionada | Variações de Rentabilidade |
| | Experiências na carreira | Diversificação relacionada | Crescimento |
| | Raízes Socioeconómicas | Aquisição | Sobrevivência |
| | Educação | Intensidade de Capital | |
| | Posição Financeira | Instalações e equipamentos novos | |
| | Características do grupo | Integração | |
| | | Alavancagem Financeira | |
| | | Complexidade Administrativa | |

Fonte: Adaptado de (Zoni & Pippo, 2017)

Chaganti & Sambharya (1987) defendem que a organização no seu todo, é condicionada pelo perfil da gestão de topo. Consequentemente, as decisões estratégicas, e práticas adotadas pelas chefias, influenciam o desempenho de todas as hierarquias (Hambrick & Mason, 1984; Carpenter et al., 2004).

Esta teoria foca-se, na sua maioria, na análise das características, estilos de vida, educação, e formação das equipas de gestão de topo da empresa.

Assim, os gestores devem ter em conta os seus valores, premissas e perceções na tomada de escolhas estratégicas para apresentarem soluções viáveis (Hambrick & Mason, 1984; Carpenter et al., 2004).

Hambrick & Mason (1984) acrescentam que esta teoria proporciona quatro grandes benefícios: oferecer maior poder de previsão dos resultados organizacionais; servir de base para o recrutamento; selecionar novos gestores de topo; e capacitar a previsão dos planos da concorrência.

A TES defendida por Hambrick e Mason, (1984) é uma teoria detalhada e desenvolvida, em que as interações precisam de ser analisadas para aumentar a compreensão dos efeitos das características da gestão de topo em relação à estratégia e ao desempenho das organizações. A TES subentende que os gestores e as suas escolhas estratégicas variam de acordo com as características de cada organização. Portanto, esta teoria define que as previsões de resultados organizacionais estão diretamente relacionadas com o nível de discernimento da gerência (Hambrick & Finkelstein, 1987). Ou seja, se houver um nível elevado de discernimento, as características dos gestores refletem-se na estratégia e no desempenho organizacional. No entanto, se houver carência de discernimento, os resultados serão evidenciados nas características dos gestores (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Hambrick e Mason (1984) também elaboraram uma lista não exaustiva de características demográficas dos gestores. Além disso, indicaram 21 proposições que relacionam essas características às escolhas estratégicas e ao desempenho dos resultados nas empresas. Tais proposições foram categorizadas em grupos: faixa etária, experiência de carreira, educação formal, contexto socioeconómico, situação financeira e heterogeneidade de grupo (T.-T. Chuang et al., 2007). Acrescentando, Hambrick e Mason (1984) comentam que a experiência de um gestor de topo pode ter um efeito significativo sobre as suas decisões.

Grusky (1963) acrescenta ainda, que os gestores que vêm de fora da empresa transmitem qualidades que não podem ser cultivadas pelos gestores internos. Kotin e Sharaf (1967), Carlson (1972) e Helmich & Brown (1972), complementam que os gestores de topo de fora da organização, tendem a implementar mudanças mais significativas nas estruturas, nos procedimentos e nas pessoas, em comparação com os gestores internos. Assim, um gestor externo à organização, tem um menor compromisso com a mesma, mas tende a ter como objetivo criar novos gestores que sejam fiéis.

A gestão dos escalões superiores, tem as suas características associadas com a orientação estratégica das organizações, demonstrando que os altos gestores têm autoridade na tomada de decisões e na adoção das práticas de gestão inovadoras. A perspetiva foca-se em identificar as características pessoais que influenciam na propensão relativa a inovações (Hambrick & Mason, 1984).

4.3. Teoria de McClelland e o Comportamento Empreendedor

David McClelland foi um pioneiro no que toca ao estudo das características comportamentais dos empreendedores de forma a encontrar um padrão entre estes. Este, criou a Teoria de McClelland (1972), que se destacou das demais existentes. Esta distingue-se ainda pela facilidade de abordagem e aplicação. As características comportamentais dos empreendedores afetam as empresas, tanto quanto as características demográficas e psicológicas, pois operam em sistemas motivacionais, cognitivos e comportamentais que iniciam, navegam e regulam o comportamento empreendedor (Obschonka & Stuetzer, 2017).

Para Engelman & Fracasso (2003), as características comportamentais empreendedoras de McClelland, devem contribuir para o triunfo dos empreendimentos. Compreende-se que existem características do indivíduo que são inerentes enquanto outras, aprendidas e posteriormente desenvolvidas.

Segundo Souza (2001), é importante desenvolver o comportamento empreendedor, no sentido do gestor procurar oportunidades e vantagens competitivas, para capacitá-lo a criar, conduzir e executar processos para qualquer plano necessário a nível organizacional. Isto deve-se a relevância que o perfil psicológico dos empreendedores apresenta e quais são os seus traços de personalidade mais dominantes.

Lorentz (2015) identifica ainda que um empreendedor apresenta uma série de características que o distingue dos demais e que influenciará o seu desempenho: rentabilidade, variações de rentabilidade, crescimento e sobrevivência.

McClelland e outros investigadores notáveis concluíram que as características empreendedoras inframencionadas são categorizadas em três vertentes: Sucesso; Afiliação e Poder (McClelland, 1972). Em 1972, McClelland realiza ainda um estudo que tem como premissa, a perceção de oportunidades, onde classifica a sociedade em dois grupos: os que apresentam predisposição e intenção para empreender, e os que não se identificam desta forma. Em 1982, McClelland, através da sua empresa de consultoria McBeer & Company, iniciou um projeto de estudo que abrangeu 34 países. Neste projeto, foi possível identificar quais as características comportamentais empreendedoras que mais sobressaíam e eram comuns aos empreendedores de sucesso. Estas características, anteriormente separadas por três vertentes, foram mais tarde reduzidas de 20 para 10. As características comportamentais empreendedoras foram ainda reagrupadas em três categorias de competências pessoais:

realização; planeamento; e poder. As dez características são: procura de oportunidades e iniciativas; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; cálculo de riscos; estabelecimento de objetivos; procura de informações; planeamento e monitorização sistemática; persuasão e rede de contactos; e independência e autoconfiança (Young, 1990).

A personalidade é uma das características mais marcantes, pois é a que demonstra uma maior estrutura motivacional no empreendedor (McClelland, 1961). Zampier & Takahashi (2014) validam a ideia de que o grupo com perfil empreendedor está constantemente à procura de realização profissional e pessoal. O empreendedor não é um ator social estático no que se refere ao seu comportamento, mas sim um ser dinâmico nessa questão comportamental. Os indivíduos que foram identificados com estas características de empreendedorismo são propensos a enfrentar e superar obstáculos e adaptam-se dinamicamente a alterações organizacionais (da Silva Carreira et al., 2015). Nassif et al., (2014) afirmam que o fator crucial para o sucesso dos empreendedores é a constante evolução das suas habilidades para criar e desenvolver negócios. A capacidade de lidar com a adversidade é uma condicionante onde o comportamento do empreendedor mostra-se fulcral (MINELLO, 2014). Assim, é da maior importância que se promova uma aprendizagem empreendedora no que toca ao comportamento organizacional (Leiva et al., 2014)

4.4. Características Demográficas

A gestão praticada é refletida na empresa, ou seja, a perceção, os valores e as características dos gestores influenciam o processo de tomada de decisões e por consequência, o desempenho da empresa (Crossland & Hambrick, 2007). As cognições dos gestores são medidas através das particularidades demográficas, tais como: a idade, experiência prática e teórica, tempo, poder e género. Estas características são responsáveis pelas estruturas psicológicas que adaptam a interpretação da situação, enquanto contribuem para formular alternativas estratégicas mais adequadas para a empresa (Carpenter et al., 2004).

A literatura da TES demonstra que as características demográficas estão relacionadas com a estrutura do sistema de avaliação (Reheul & Jorissen, 2014); os media educacionais têm uma relação com a adoção de tecnologia da informação (Chuang et al., 2009) e, a educação dos gestores está positivamente associada ao planeamento de negócios (Gibson & Cassar, 2002).

4.4.1. Experiência

A experiência do gestor é um fator que pode afetar o seu desempenho, quer pela positiva, quer pela negativa. Em primeira instância, supõe-se que gestores com mais formação teriam maior vantagem por terem maior experiência, no entanto, existem indícios que os gestores com idade avançada, que normalmente são os que têm mais experiência, tendem a ser mais conservadores e avessos ao risco, principalmente no fim de carreira.

A TES explica ainda que a tomada de decisão no âmbito das decisões empresariais, por parte dos gestores é influenciada pelas experiências anteriores dos mesmos. Patzelt et al. (2008) afirmam que a experiência anterior aumenta o conhecimento do CEO sobre as políticas financeiras e auxilia-o a identificar possíveis oportunidades. Fischer & Pollock (2004) concordam ainda que as experiências anteriores do gestor tendem a aumentar a eficiência e a sobrevivência da empresa. Por outras palavras, a experiência e o histórico da administração podem trazer um impacto significativo nas decisões financeiras da empresa. Posto isto, a presença de experiência anterior do mesmo está significativamente relacionada à tomada de decisões de teor financeiro.

4.4.2. Formação

O nível educacional é outra característica frequentemente apontada nos estudos da TES. A formação está associada à capacidade de gerar e implementar soluções criativas. Os gestores com maior nível de instrução possuem uma atitude mais flexível e recetiva em relação à inovação (LI & TAN, 2009). O nível de educação também está relacionado com a capacidade cognitiva, refletindo assim as habilidades de gestão de recursos e riscos (Yang et al., 2011).

De acordo com a TES, a educação do gestor reflete-se nas características das organizações (Orens & Reheul, 2013). Assim, os CEOs mais instruídos são menos avessos ao risco, mais abertos a novas ideias, mudanças e oportunidades. Barker e Mueller (2002) e Rakhmayil (2008) defendem também que os níveis de educação superiores têm uma influência positiva na tomada de decisões financeiras da empresa.

4.4.3 Idade

Hambrick e Mason, (1984) argumentam que os gestores mais jovens são mais suscetíveis a correr riscos, isto porque são atraídos pela possibilidade de grandes retornos financeiros (Yim, 2013). Contudo, pela falta de experiência e visão das vertentes de escolhas estratégicas, por vezes acabam por totalizar retornos abaixo do esperado. Por outro lado, os gestores mais velhos podem estar menos propensos ou serem menos capazes de aprender e integrar nova informação (Bamber et al., 2010). Ou seja, estes podem estar mais comprometidos com o *status quo* e menos propensos a arriscar (Serfling, 2014).

Com base na TES, os gestores mais velhos são mais avessos ao risco e menos agressivos do que os mais jovens (Hambrick & Mason, 1984). Consequentemente, estes preferem optar por financiamento interno em detrimento a financiamento externo. Bertrand e Mullainathan (2003) defendem que os gestores com mais idade e que exercem influência sobre o conselho de administração, podem ser menos agressivos nas políticas financeiras por causa dessa capacidade. Serfling (2013) acrescenta ainda, que empresas com CEOs mais jovens investem mais e tender a criar maiores oportunidades de crescimento.

4.4.4. Género

Borisoff & Victor (1997) admitem que é do senso comum que os homens são aventureiros, dominantes, vigorosos e obstinados, enquanto que as mulheres são consideradas emocionais, passivas, dependentes, carinhosas, assertivas e cooperativas. As mulheres foram socialmente pressionadas a abandonar os objetivos pessoais em detrimento da construção de uma família, enquanto que os homens foram incentivados a carregar a responsabilidade de garantir a estabilidade financeira da mesma (Eagty & Karau, 1991).

Alguns estudos apoiam a suposição de longa data sobre os estereótipos de que as mulheres são mais cooperativas em conflitos do que os homens e que os homens têm a tendência de serem mais competitivo do que as mulheres. Estudos revelaram que as mulheres mostram forte preferência por acomodação e compromisso, e menor preferência por competição do que os homens (Korabik et al., 1993).

Estudos do foro psicológico mostraram ainda que os homens e as mulheres tendem a endossar conflitos e estratégias de gestão que complementam as expectativas de papéis de género. Apesar da ideia de que as mulheres na população em geral mostram preferência por se acomodar e são menos favoráveis ao estilo competitivo de resolução de conflitos, (Brahnam et al., 2005) relatou que esta questão não se verificou nas suas pesquisas.

Ao lidar com conflitos, as mulheres muitas das vezes classificaram os homens como menos cooperativos e mais competitivos, e os homens classificaram as mulheres como mais cooperativas e menos competitivas (Esin & Ayhan Demir, 2001). No entanto, os homens demonstraram uma preferência pelo evitar de conflitos. Brahnham et al., (2005) descobriram que, efetivamente, existiam muitas diferenças nos estilos de resolução de conflitos entre homens e mulheres. Os resultados revelaram que os homens tendem a usar um comportamento mais competitivo em relação ao mesmo sexo, evitando este comportamento quando em conflito com o sexo oposto. Neste caso, os homens relataram um comportamento mais flexível.

Com o passar dos anos esta discrepância do papel social do homem e da mulher foi diminuindo, e se aproximando, no âmbito profissional. Ainda assim, as diferenças nas características dos mesmos, continuam a ter impacto nas decisões empresariais que estes têm de realizar nos seus cargos.

Estudos recentes investigam o impacto do género na gestão de resultados. Barua et al. (2010) & Liu et al. (2016) relatam que as CFOs mulheres envolvem-se menos em gestão de resultados do que os seus colegas do sexo oposto. Peni & Vähämaa (2010) descobrem que as CFOs mulheres envolvidas na gestão de resultados tendem a gerir e reportam de forma mais conservadora. De acordo com os resultados obtidos por Ran et al. (2015) e Liao et al. (2015), a diversidade do género em conselhos de administração tende a aumentar os lucros e nutrem a divulgação voluntária de relatórios adicionais.

Francis et al. (2015) realizam uma análise detalhada do impacto do género do CFO no conservadorismo contabilístico. Os seus resultados mostram que as CFOs mulheres recém-nomeadas relatam de forma mais conservadora do que os seus antecessores, em comparação com homens recém-nomeados CFOs que sucederam CFOs femininos ou masculinos. De acordo com os seus resultados, o conservadorismo feminino aumenta ainda mais quando confrontado com litígios mais elevados ou risco de segurança no emprego. Em análises adicionais, feitas pelo mesmo, descobriu que as empresas mostram menor alavancagem, despesas de capital, crescimento de vendas e despesas de I&D, bem como ativos tangíveis mais altos após a nomeação de uma CFO mulher, e que essas empresas simultaneamente reduzem o índice de distribuição de dividendos. Utilizando a mesma amostra de dados, Francis et al., (2015) investigam a agressividade fiscal de mulheres e homens CFOs e descobrem que estes envolvem-se com significativamente mais frequência em atividades de proteção fiscal do que as suas contrapartes femininas. No entanto, não observam diferenças entre CFOs femininos e masculinos em estratégias de elisão fiscal de

baixo risco. Dyreng et al. (2010) também investigam o impacto do género dos gestores nas taxas efetivas de imposto corporativo, mas não observam diferenças significativas. Adicionando à evidência sobre os efeitos do género nas finanças contabilísticas, Ho et al. (2015) descobrem ainda que as empresas com CEOs do sexo feminino relatam mais conservadoramente se a empresa enfrentar altos riscos de litígio ou aquisição.

4.4.5. Poder

De acordo com a TES, o CEO desempenha um papel significativo na tomada de decisão. Hambrick et al. (1993) explicam que os novos CEOs apresentam um foco mais externo, e por vezes, apresentam-se mais avessos ao risco na tomada de decisão, ou seja, preferem alternativas ao endividamento. À medida que os gestores sobem na carreira, os mesmo ficam mais confiantes e conseqüentemente deparam-se com desafios maiores nas decisões financeiras (Orens & Reheul, 2013).

4.5. Características Psicológicas

É necessária uma pesquisa minuciosa e contínua quando os comportamentos, atitudes e traços psicológicos são analisados, pois nem todas as pesquisas existentes são aplicáveis aos dias de hoje (Crossland & Hambrick, 2007). Assim, os estudos desta categoria abstêm-se de avaliações diretas de psicologia e dos valores dos gestores. Em alternativa, são assumidas certas características psicológicas e comportamentos a partir de características demográficas, ou são ainda definidos modelos de pontuação a partir das características demográficas de gestores.

4.5.1. Excesso de Confiança

Ahmed Ernst et al. (2012) defendem que os CEOs excessivamente confiantes tendem a usar estratégias menos conservadoras do que os seus colegas com níveis normais de confiança, mesmo que as empresas tenham mecanismos de monitorização e controlo. Assim, Malmendier e Tate (2005) declararam que o excesso de confiança na capacidade de qualquer CEO para impor a sua tomada de decisão na empresa, pode levar a que as empresas enfrentem mais problemas nas suas políticas de decisão. O viés de excesso de confiança também pode ser a causa de problemas financeiros na empresa, visto que este tipo de gestores é menos avesso ao risco e menos aberto a novas soluções.

Segundo Hribar & Yang (2016), os CEOs excessivamente confiantes são mais propensos a emitir previsões de lucros e tendem a escolher um intervalo de previsão menos vasto, e como consequência, são mais propensos a não cumprir com as suas próprias previsões, ou seja, as decisões tendem a ser de uma perspectiva demasiado otimista.

De forma equivalente, Brick et al. (2006) também concordam que os gestores com excesso de confiança preferem o financiamento por dívida em alternativa do uso do capital próprio. Jing et al. (2013) concluem que o excesso de confiança do empreendedor pode levar a resultados que prejudicam financeiramente uma empresa.

4.5.2. Narcisismo

O narcisismo é um traço de personalidade caracterizado por um senso grandioso de si mesmo, arrogância, exploração, vaidade e falta de empatia (Raskin & Terry, 1988). Este é alimentado por um desejo de realização, poder e status. Os narcisistas são ainda conhecidos por ascender para cargos executivos (Brunell et al., 2008).

As consequências do narcisismo são investigadas empiricamente com diversas abordagens. Num estudo efetuado por Majors (2016) classificou-se os participantes através de uma pontuação de personalidade “*Dark Triad*” de maquiavelismo, narcisismo e psicopatia. Com esta, foi possível concluir que os participantes com pontuações excessivas em qualquer uma das três dimensões relatam de forma mais agressiva. Para além disso, Rijsenbilt & Commandeur (2013) mostram que CEOs narcisistas são significativamente mais propensos a tomar decisões para benefício próprio, dentro da empresa em vez do bem da mesma, do que CEOs que não apresentam este traço. Ham et al. (2017) examinam os CEOs narcisistas, descobrindo que estes tendem a gerir os lucros com mais propensão ao risco, ou seja, são menos conservadores, o que leva a sistemas de controlo internos mais fracos e estão associados a reformulações mais frequentes.

4.5.3. Valores

Hambrick & Finkelstein (1987) e Crossland & Hambrick (2007) defendem que a discrição dos gestores é um elemento moderador das previsões dos escalões superiores. Para além disso, o resultado organizacional e a eficácia na estratégia podem ser vistos como reflexos dos valores e bases cognitivas dos gestores de topo na forma como atuam na organização (Hambrick & Mason, 1984).

A estratégia organizacional é classificada como um dos papéis dominantes e de responsabilidade da gestão de topo. No entanto, na última década, os estudos apontam que o foco principal do processo de tomada de decisões, conforme a TES, é a influência do poder executivo sobre os resultados estratégicos (Carpenter et al., 2004).

Eisenhardt et al. (1990) sugerem que as características dos colaboradores podem afetar o sucesso dos projetos. Carpenter et al. (2004) acrescenta que os efeitos das características da equipa sobre as estratégias são dependentes das características dos membros da administração, e da forma como os mesmos são compensados.

Segundo Bourgeois e Eisenhardt (1998), é sugerido que nos processos de decisões mais complexos e com maior nível de risco, que quanto maior é a interação, mais satisfatórios serão os resultados.

Assim, é defendido que as decisões dos gestores de topo não são definidas pelo passado, mas sim, que refletem as suas aspirações para o futuro, já que as evidências mostram que a substituição do gestor pode constituir um poderoso mecanismo de mudança estratégica (Carpenter et al., 2004).

4.5.4. Comportamento Ético

O comportamento ético dos gestores e as suas tomadas de decisão estratégicas com teor financeiro têm sido estudados intensivamente, nas últimas décadas. Da mesma forma, Beaudoin et al. (2015) mostram que, na presença de conflitos entre incentivos financeiros pessoais e financeiros corporativos, os CEOs com maior ética tendem a não gerir os resultados para benefício próprio e têm uma influência positiva no resto da equipa, incentivando práticas corretas nas decisões financeiras. Biggerstaff et al. (2015) e Davidson et al. (2015) constataram ainda, que o comportamento antiético do CEO, medido pela existência de registos legais, está associado à fraude de relatórios financeiros.

Para além do mais, Larcker e Zakolyukina (2012) descobriram que a baixa veracidade e honestidade dos executivos durante as teleconferências de resultados podem ser um indicativo confiável da existência de relatórios incorretos e reformulações subsequentes. Dikolli et al. (2020) e Patelli & Pedrini (2015) examinam a linguagem utilizada por CEOs, observando que os que têm menor integridade, estão normalmente associados a resultados de menor qualidade.

Estudos presentes na comunidade científica provam que o comportamento irracional do gestor arrecada um impacto significativo nas decisões de financiamento. Malmendier e

Tate (2005) confirmam que gestores com menos ética podem escolher o financiamento da dívida como preferência na sua decisão de alavancagem. Abor (2007) mostra que este tipo de CEOs apresentam uma relação mais forte sobre a emissão de dívida e défice de financiamento.

Em suma, os resultados sobre características psicológicas são unânimes: gestores superconfiantes, narcisistas e com baixa integridade tendem a ter menos controlo na gestão de resultados, relatam de forma mais insensível e estão mais frequentemente envolvidos em práticas desonestas nos relatórios financeiros.

Capítulo V: Conclusão

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, é fundamental complementar a teoria com a prática. Por essa razão, optei pela vertente profissional como forma de conclusão do meu Mestrado em Gestão. Esta escolha levou-me até à AFA - AFAVIAS Engenharia e Construções, SA, na área administrativa e financeira. Esta é uma empresa especializada em atividades em diversas áreas de negócio, como por exemplo na construção e engenharia, hotelaria, imobiliária, comunicação social, gestão de resíduos, comercialização de cimento, comercialização e extração de inertes, concessões rodoviárias e energias.

O estágio curricular realizado constituiu uma oportunidade muito enriquecedora para o desenvolvimento das minhas competências profissionais, organizativas, comunicativas e interpessoais. As tarefas executadas foram diversificadas e abordaram diversas áreas, contribuindo assim para a minha evolução profissional e pessoal. Contudo, considero que a empresa em que estagiei deveria valorizar mais o papel do estagiário e apresentar mais compreensão, pois senti que as competências e disponibilidade que poderia providenciar à empresa não foram aproveitadas, por vezes. No entanto, em alguns departamentos fui uma oportunidade para suprir algumas carências de pessoal. Através deste estágio, foi-me providenciada a articulação e desenvolvimento dos conhecimentos académicos adquiridos durante toda a minha formação académica na FEUC com o apoio da realidade empresarial de um dos maiores grupos da Região Autónoma da Madeira.

Com a revisão de literatura efetuada, confirmei muitas das suposições que tinha antes de iniciar a pesquisa, e ainda adquiri conhecimento acerca de novas teorias. Iniciando a temática com as Finanças Comportamentais Corporativas, estas suprem as lacunas de explicação dos fenómenos da abordagem clássica, como por exemplo como os gestores pensam e se comportam. Entretanto, é homogéneo por toda a literatura, que a Teoria dos Escalões Superiores, que é usada como base organizadora, encontra evidência empírica que a corrobora, isto é, que as características dos gestores influenciam as políticas das empresas, nomeadamente a tomada de decisões. Alguns exemplos são: a gestão de resultados, o conservadorismo contabilístico, a qualidade de divulgação e decisões corporativas. Para além desta teoria, foram exploradas as características demográficas e psicológicas, de forma a explicar o impacto que estas têm na tomada de decisão e, por sua vez no desempenho das empresas e no comportamento empreendedor dos gestores.

Referências Bibliográficas

- Abor, J. (2007). Corporate governance and financing decisions of Ghanaian listed firms. *Corporate Governance*, 7(1), 83–92. <https://doi.org/10.1108/14720700710727131>
- Ahmed Ernst, A. S., Professor of Accounting, Y., & Duellman Assistant Professor of Accounting, S. (2012). *Managerial Overconfidence and Accounting Conservatism*.
- Baker Richard Ruback Jeffrey Wurgler, M. S., Almeida, H., Barberis, N., Ben-David, Z., Eckbo, E., Gabaix, X., Jenter, D., Landier, A., Ljungqvist, A., Shefrin, H., Shleifer, A., Statman, M., Baker, M., Ruback, R. S., & Wurgler, J. (2004). *BEHAVIORAL CORPORATE FINANCE: A SURVEY Behavioral Corporate Finance: A Survey*. <http://www.nber.org/papers/w10863>
- Bamber, L. S., Jiang, J., & Wang, I. Y. (2010). What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *Accounting Review*, 85(4), 1131–1162. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1131>
- Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), 782–801. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.6.782.187>
- Barua, A., Davidson, L. F., Rama, D. v., & Thiruvadi, S. (2010). CFO gender and accruals quality. *Accounting Horizons*, 24(1), 25–39. <https://doi.org/10.2308/acch.2010.24.1.25>
- Beaudoin, C. A., Cianci, A. M., & Tsakumis, G. T. (2015). The Impact of CFOs' Incentives and Earnings Management Ethics on their Financial Reporting Decisions: The Mediating Role of Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 505–518. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2107-x>
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2003). Enjoying the quiet life? Corporate governance and managerial preferences. *Journal of Political Economy*, 111(5), 1043–1075. <https://doi.org/10.1086/376950>
- Biggerstaff, L., Cicero, D. C., & Puckett, A. (2015). Suspect CEOs, unethical culture, and corporate misbehavior. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 98–121. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.12.001>
- Borisoff, D., & Victor, D. A. (1997). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24(3), 197–208. <https://doi.org/10.1108/02621710510584026>
- Brick, I. E., Palmon, O., & Wald, J. K. (2006). CEO compensation, director compensation, and firm performance: Evidence of cronyism? *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 403–423. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.08.005>
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & Demarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663–1676. <https://doi.org/10.1177/0146167208324101>
- Carlos Leiva, J., Alegre, J., & Monge, R. (2014). The influence of entrepreneurial learning in new firms' performance: a study in costa rica. *Innovar*, 24, 129–140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47563>
- Carlson, R. (1972). Understanding Women: Implications for Personality Theory and Research. *Journal of Social Issues*, 28(2), 17–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1972.tb00015.x>
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004a). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team

- composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004b). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Chaganti, R., & Sambharya, R. (1987). Research Notes And Communications and Strategic Orientation And Characteristics Of Upper Management. In *Strategic Management Journal* (Vol. 8, Issue 1).
- Chuang, T. T., Nakatani, K., & Zhou, D. (2009). An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: An application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1–2), 183–196.
<https://doi.org/10.1108/17410390910932821>
- Chuang, T.-T., Nakatani Duanning Zhou, K., Nakatani, K., & Zhou, D. (2007). *The Impact of Managerial Characteristics of Top Management Team on the Extent of Information Technology Adoption: An Exploratory Study with the Upper Echelon Theory Recommended Citation*.
<http://aisel.aisnet.org/amcis2007><http://aisel.aisnet.org/amcis2007/149>
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767–789. <https://doi.org/10.1002/smj.610>
- da Silva Carreira, S., Benciveni Franzoni, A., Judith Folle Esper, A., Chagas Pacheco, D., Bohm Gramkow, F., & Francisco Carreira, M. (2015). Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 06–13.
<https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n2.p06-13.208>
- Daniel Fernandes, John G. Lynch, Jr., & Richard G. Netemeyer. (2014). *Financial Literacy, Financial Education and Downstream Financial Behaviors*.
- Davidson, I., Song, X., & Tippett, M. (2015). Time varying costs of capital and the expected present value of future cash flows. *European Journal of Finance*, 21(2), 129–146. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2013.802248>
- Day, G. S., Shocker, A. D., Kumar SRIVASTAVA, R., & Kumar, R. (1979). Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets. In *Journal of Marketing* (Vol. 43, Issue 4). https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research
- De, A. F., & Bolhão, J. (2014). *Contribuição do estágio curricular para a formação académica e profissional dos estagiários Estudo de caso numa instituição de ensino superior*.
- Dikolli, S. S., Keusch, T., Mayew, W. J., & Steffen, T. D. (2020). *CEO Behavioral Integrity, Auditor Responses, and Firm Outcomes*.
- Dyreg, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2010). The effects of executives on corporate tax avoidance. *Accounting Review*, 85(4), 1163–1189.
<https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1163>
- Eagty, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 60, Issue 5).
- Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B., Aldrich, H., Anderson, P., Cameron, K., Freeman, J., Gersick, C., Jucker, J., Keck, S., Lawless, M., Lawrence, B., March, J., Mosakowski, E., Romanelli, E., Scott, D., Sutton, B., & Van, A. (1990). *Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures*.
- Engelman, R., & Fracasso, M. (2003). *Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas*.

- Eportugal. (n.d.). *Autoridade Tributária e Aduaneira*. Retrieved July 30, 2022, from <https://eportugal.gov.pt/entidades/autoridade-tributaria-e-aduaneira>
- Esin, T., & Ayhan Demir. (2001). *Conflict Behaviors Toward Same-Sex and Opposite-Sex Peers Among Male and Female Late Adolescents*.
- Fabozzi, F. J., Davis, H. A., & Choudhry, M. (2007). *Introduction to Structured Finance*.
- Fischer, H. M., & Pollock, T. G. (2004). Effects of Social Capital and Power on Surviving Transformational Change: The Case of Initial Public Offerings. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 47, Issue 4).
- Francis, B., Hasan, I., Park, J. C., & Wu, Q. (2015). Gender Differences in Financial Reporting Decision Making: Evidence from Accounting Conservatism. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1285–1318. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12098>
- Georgina, M., & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna*.
- Gibson, B., & Cassar, G. (2002). Planning Behavior Variables in Small Firms. In *Journal of Small Business Management* (Vol. 40, Issue 3).
- Grupo AFA. (n.d.). *Quem Somos*. Retrieved July 30, 2022, from <https://www.afa.pt/o-grupo/quem-somos/>
- Grusky, O. (1963). Managerial Succession and Organizational Effectiveness. In *The American Journal of Sociology* (Vol. 69, Issue 1).
- Guo, L., Maghirang, R. G., Razote, E. B., & Auvermann, B. W. (2011). Laboratory Evaluation of Dust-Control Effectiveness of Pen Surface Treatments for Cattle Feedlots. *Journal of Environmental Quality*, 40(5), 1503–1509. <https://doi.org/10.2134/jeq2010.0520>
- Ham, C., Lang, M., Seybert, N., & Wang, S. (2017). CFO Narcissism and Financial Reporting Quality. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1089–1135. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12176>
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). *Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes*.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top Executive Commitment To The Status Quo: Some Tests Of Its Determinants. In *Strategic Management Journal* (Vol. 14).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984a). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers[^]. In *Management Review* (Vol. 9, Issue 2).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984b). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 9, Issue 2).
- Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. In *Source: Administrative Science Quarterly* (Vol. 17, Issue 3).
- Ho, S. S. M., Li, A. Y., Tam, K., & Zhang, F. (2015). CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 351–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2044-0>
- Hribar, P., & Yang, H. (2016). CEO Overconfidence and Management Forecasting. *Contemporary Accounting Research*, 33(1), 204–227. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12144>
- Isabel Dias. (n.d.). *Notas de Crédito: o documento financeiro que ninguém quer fazer*. Retrieved July 30, 2022, from <https://www.jasminsoftware.pt/blog/notas-de-credito/>
- Jing, G., Hao, C., & Xian, Z. (2013). Influence of psychological and emotional factors on the venture enterprise value and the investment decision-making. *Procedia Computer Science*, 17, 919–929. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.05.117>

- Kitchell, S. (1997). *CEO Characteristics And Technological Innovativeness: A Canadian Perspective*.
- Korabik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' Conflict Management Style and Leadership Effectiveness: The Moderating Effects of Gender. In *Sex Roles* (Vol. 29).
- Kotin, J., & Sharaf, M. (1967). *Management succession and administrative style*.
- Larcker, D. F., & Zakolyukina, A. A. (2012). Detecting Deceptive Discussions in Conference Calls. *Journal of Accounting Research*, 50(2), 495–540.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00450.x>
- LI, Y., & TAN, C. H. (2009). *Aligning CIO characteristics to business strategy: an empirical investigation*.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1019.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *British Accounting Review*, 47(4), 409–424. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002>
- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2016). CFO gender and earnings management: Evidence from China. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 46(4), 881–905.
<https://doi.org/10.1007/s11156-014-0490-0>
- Lorentz, M. H. do N. (2015). *O Comportamento Empreendedor de Diretores da UFSM e Sua Percepção Quanto à Universidade Empreendedora*.
- Majors, T. M. (2016). The interaction of communicating measurement uncertainty and the dark triad on managers' reporting decisions. *Accounting Review*, 91(3), 973–992.
<https://doi.org/10.2308/accr-51276>
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *Journal of Finance*, 60(6), 2661–2700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00813.x>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*.
- McClelland, D. C. (1972). Opinions Predict Opinions: So What Else Is New? In *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (Vol. 38, Issue 3).
- MINELLO, I. F. (2014). *Resiliência e Insucesso Empresarial: O Comportamento do Empreendedor Diante do Fracasso nos Negócios*.
- Nassif, V., Hashimoto, M., & Amaral, D. (2014). *Entrepreneurs Self-Perception of Planning Skills: Evidences from Brazilian Entrepreneurs (2014)*. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*.
- Nielsen, P. H., Mielczarek, A. T., Kragelund, C., Nielsen, J. L., Saunders, A. M., Kong, Y., Hansen, A. A., & Vollertsen, J. (2010a). A conceptual ecosystem model of microbial communities in enhanced biological phosphorus removal plants. *Water Research*, 44(17), 5070–5088. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2010.07.036>
- Nielsen, P. H., Mielczarek, A. T., Kragelund, C., Nielsen, J. L., Saunders, A. M., Kong, Y., Hansen, A. A., & Vollertsen, J. (2010b). A conceptual ecosystem model of microbial communities in enhanced biological phosphorus removal plants. *Water Research*, 44(17), 5070–5088. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2010.07.036>
- Obschonka, M., & Stuetzer, M. (2017). Integrating psychological approaches to entrepreneurship: the Entrepreneurial Personality System (EPS). *Small Business Economics*, 49(1), 203–231. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9821-y>
- Orens, R., & Reheul, A. M. (2013). Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs? *European Management Journal*, 31(6), 549–563.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.003>

- Patelli, L., & Pedrini, M. (2015). Is Tone at the Top Associated with Financial Reporting Aggressiveness? *Journal of Business Ethics*, 126(1), 3–19.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1994-6>
- Patzelt, H., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. *British Journal of Management*, 19(3), 205–221.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00552.x>
- Peni, E., & Vähämaa, S. (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7), 629–645. <https://doi.org/10.1108/03074351011050343>
- Primavera. (n.d.). Primavera. Retrieved July 30, 2022, from <https://pt.primaverabss.com/pt/primavera/>
- Rakhmayil, S. (2008). Effects Of Manager Qualification On Firm Value. In *Journal of Business & Economics Research-July* (Vol. 6, Issue 7).
- Ran, M. S., Mao, W. J., Chan, C. L. W., Chen, E. Y. H., & Conwell, Y. (2015). Gender differences in outcomes in people with schizophrenia in rural China: 14-year follow-up study. *British Journal of Psychiatry*, 206(4), 283–288.
<https://doi.org/10.1192/bjp.bp.113.139733>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of Its Construct Validity. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 54, Issue 5).
- Reheul, A. M., & Jorissen, A. (2014). Do management control systems in SMEs reflect CEO demographics? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2014-0059>
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissus Enters the Courtroom: CEO Narcissism and Fraud. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 413–429.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1528-7>
- Secretaria Geral da Economia. (n.d.). *Auditoria e Controlo Interno - O que é um Sistema de Controlo Interno?* Retrieved July 30, 2022, from <https://www.sgeconomia.gov.pt/servicos-perguntas-frequentes/auditoria-e-controlo-interno.aspx>
- Serfling, M. A. (2013). *CEO Age and the Riskiness of Corporate Policies*.
<http://ssrn.com/abstract=2158973>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=2158973>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=2158973>
- Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
- Shefrin, H. (2007). *Behavioral corporate finance : decisions that create value*.
- Shiller, R. J. (1985). *Stock Prices and Social Dynamics*.
<https://elischolar.library.yale.edu/cowles-discussion-paper-series/957>
- SOUZA, E. C. L. (2001). *A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*.
- Weinzimmer, L. G. (1997). *Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study*.
- Yang, Q., Zimmerman, M., & Jiang, C. (2011). *An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO*.

- Yim, S. (2013). The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of Financial Economics*, 108(1), 250–273.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.11.003>
- Young, R. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2014). Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 8(3), 1. <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.335>
- Zoni, L., & Pippo, F. (2017). CFO and finance function: What matters in value creation. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(2), 216–238.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2014-0059>

Anexo I

| | |
|---|-------------------------|
|  | RECONCILIAÇÃO BANCÁRIA |
| | DEPARTAMENTO FINANCEIRO |

CONTA:

1610914

BANCO:

BPA - CR

MÊS:

02/2022

DATA DE EXECUÇÃO:

EXECUTADO POR:

Fernanda

DATA DE REVISÃO:

REVISTO POR:

SALDO DO EXTRACTO BANCÁRIO:

-635 504,53

| | | ANEXO | | | |
|----------------------------|----|-------|------|---|---|
| DÉBITOS DO BANCO | DB | 1 | 0,00 | + | LANÇAMENTOS A DÉBITO NO EXTRACTO DO BANCO SEM CORRESPONDENTE CRÉDITO NA CONTABILIDADE |
| DÉBITOS DA CONTABILIDADE: | DC | 2 | 0,00 | + | LANÇAMENTOS A DÉBITO NA CONTABILIDADE SEM CORRESPONDENTE CRÉDITO NO EXTRACTO DO BANCO |
| CRÉDITOS DO BANCO: | CB | 3 | 0,00 | - | LANÇAMENTOS A CRÉDITO NO EXTRACTO DO BANCO SEM CORRESPONDENTE DÉBITO NA CONTABILIDADE |
| CRÉDITOS DA CONTABILIDADE: | CC | 4 | 0,00 | - | LANÇAMENTOS A CRÉDITO NA CONTABILIDADE SEM CORRESPONDENTE DÉBITO NO EXTRACTO DO BANCO |

SALDO DA CONTABILIDADE:

-635 504,53

SALDO CALCULADO:

-635 504,53