

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Ciências Empresariais

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO – FUNDO DE MANEIO E A SUA
LIGAÇÃO COM OS SISTEMAS ERP**

MIGUEL JOÃO MENDES SAMPAIO

Orientação: Prof. Dr. Pedro Teixeira Isaías

Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Carla Maria Marques Curado

Vogais: Prof.^a Doutora Cristiane Drebes Pedron

Prof. Doutor Pedro Teixeira Isaías

Janeiro/2010

Agradecimentos

A todos os familiares e amigos que estiveram directa e indirectamente ligados à realização deste relatório, e em especial à Dra. Sara Dourado que teve a paciência de corrigir muitos dos meus erros.

Menção especial ao orientadores Prof. Dr. Pedro Teixeira Isaías e Dra. Cidália Almeida, e bem assim a todo o Núcleo de Tesouraria.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO – FUNDO DE MANEIO E A SUA LIGAÇÃO COM OS SISTEMAS

ERP

Miguel João Mendes Sampaio

Mestrado em: Ciências Empresariais

Orientador (ISEG): Prof. Dr. Pedro Teixeira Isaías

Orientadora (REFER): Dra. Cidália Almeida

Prova Concluída em:

RESUMO

O presente trabalho pretende elucidar sobre as actividades por mim realizadas na Rede Ferroviária Nacional (REFER) a nível da conciliação bancária do fundo de maneo (caixa pequena), e explicar o método de preenchimento do anexo usado na empresa para o efeito, através da resolução dos problemas mais comuns encontrados. Demonstra-se igualmente que cada vez mais as empresas estão dependentes dos sistemas de informação e aplicações de *Enterprise Resource Planning* (ERP) são cada vez mais usadas em actividades rotineiras como o caso de uma simples conciliação. A nível de tesouraria existem novas ferramentas de gestão de dinheiro, para que as empresas atinjam níveis de rentabilização dos seus recursos cada vez mais elevados, como é o caso da técnica de *cash pooling*, permitindo à REFER minimizar os seus custos financeiros.

Palavras-Chave: Fundo de Maneio; *Enterprise Resource Planning* - ERP; *Cash pooling*; Rede Ferroviária Nacional – REFER; Conciliação Bancária; Relatório de Estágio

RELATÓRIO DE ESTÁGIO – FUNDO DE MANEIO E A SUA LIGAÇÃO COM OS SISTEMAS

ERP

Miguel João Mendes Sampaio

Masters in: Ciências Empresariais

Tutor (ISEG): Prof. Dr. Pedro Teixeira Isaías

Tutor (REFER): Dra. Cidália Almeida

Concluded in:

ABSTRACT

The purpose of the present work is to give an overview of the activities done by myself in Rede Ferroviária Nacional (REFER) concerning the bank reconciliation working capital (a.k.a. small box). In order to explain the method to fill up the reconciliation sheet, it is shown several common problems encountered and their resolution. It is also shown that enterprises the dependence of information systems like Enterprise Resource Planning (ERP) and similar programs are growing faster than ever, which are nowadays used simple and routine tasks like reconciliations. At the treasury level, there have been some improvements in the ways of managing cash with the introduction of new tools, like cash pooling technique, which makes that enterprises can reach other levels of in terms of efficiency of their capital resources. To REFER the cash pooling technique minimized their financial costs.

Key Words: Working Capital; Enterprise Resource Planning - ERP; Cash pooling; Rede Ferroviária Nacional – REFER; Bank Reconciliation; Internship Report

Índice

Capítulo 1 – Introdução ao Trabalho	7
1.1 Introdução	7
1.2 Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. (REFER)	8
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	12
2.1 <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	12
2.2 <i>Cash pooling</i>	18
2.3 Fundo maneiio e regras da sua utilização	23
Capítulo 3 - Enquadramento Prático	30
3.1 Preenchimento do Anexo E	30
3.2 Cenário 1	37
3.3 Cenário 2	38
3.4 Cenário 3	41
3.5 Cenário 4	44
3.6 Cenário 5	46
3.7 Cenário 6	49
3.8 Cenário 7	55
3.9 Actividades Complementares	58
Capítulo 4 – Auto-Avaliação e Conclusões	61
4.1 Auto-Avaliação	61
4.2 Conclusões	63
Bibliografia	64
Anexos	67

Lista de figuras

Figura 1	A Empresa Electrónica	13
Figura 2	Exemplo de <i>notional pooling</i>	20
Figura 3	Exemplo de saldo zero	21
Figura 4	Preenchimento do Anexo E no caso de não existir valores por contabilizar	38
Figura 5	Despesa paga mas não contabilizada no mes n	40
Figura 6	Procedimento quando a despesa é contabilizada em meses posteriores	41
Figura 7	Despesa mantém-se por contabilizar nos meses seguintes	43
Figura 8	Procedimento quando a despesa é contabilizada em meses posteriores	44
Figura 9	Cheque emitido mas não descontado no mês n, e a factura é contabilizada	48
Figura 10	Cheque emitido e descontado no mês posterior à contabilização da factura	49
Figura 11	Valor por contabilizar de Via Verde no mês n	53
Figura 12	Procedimento a tomar quando é contabilizada a factura de Via Verde mês n	54
Figura 13	Despesa de cartório contabilizada no mês correcto	56
Figura 14	Despesa de cartório não contabilizada no mês n	57
Figura 15	Despesa de cartório é contabilizada num mês posterior ao seu pagamento	58

Lista de tabelas

Tabela 1	Razões Tecnológicas e de Negócio Reportadas para Aquisição de um ERP	17
----------	--	----

Lista de anexos

Anexo A	Constituição, Alteração ou Extinção de Fundo de Maneio do Órgão	67
Anexo B	Termo de Responsabilidade para o Fundo de Maneio	68
Anexo C	Vale Caixa	69
Anexo D	Contagem de Caixa	70
Anexo E	Conciliação de Fundo de Maneio	71
Anexo F	Anexo F	72

1 Introdução ao Trabalho

1.1 Introdução

Com este trabalho pretende-se reportar e explicar as tarefas realizadas no estágio efectuado entre 8 de Setembro de 2008 a 27 de Fevereiro de 2009. Deste modo o trabalho fará inicialmente uma breve apresentação da empresa em questão - a Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. (REFER) - e do seu historial, de forma a enquadrar o objecto de estudo.

No capítulo seguinte será feita a introdução dos conceitos teóricos necessários para um melhor entendimento das funções por mim realizadas no âmbito do estágio. Temas como *Enterprise Resource Planning* (ERP), *cash pooling*, tal como as vantagens e desvantagens da sua utilização serão abordados. Posteriormente incidirei a análise sobre o conceito de fundo de maneiio e o que este representa para a REFER, as suas normas e a sua relação com o ERP.

De seguida e após a explicitação dos conceitos teóricos será descrito em pormenor a actividade principal realizada neste estágio: -o controlo e análise do fundo de maneiio. Depois serão apresentados vários cenários que ocorrem no controlo e análise do fundo de maneiio bem como os procedimentos a tomar nos vários casos. Posteriormente são abordadas outras actividades desenvolvidas relacionadas com o fundo de maneiio, assim como outras actividades realizadas de tesouraria. Para completar a análise desenvolvida será feita uma reflexão e auto-crítica descrevendo o estado inicial das actividades e o seu estado final, apresentando o que foi aprendido no decorrer do estágio.

No último capítulo são retiradas as conclusões sobre o de fundo de maneiio e feitas algumas recomendações com o intuito de agilizar e melhorar todo o processo, de forma a aumentar a eficiência operacional.

1.2 Rede Ferroviária Nacional, E.P.E. (REFER) (Relatório e Contas 2007 2008)

A REFER é uma empresa estatal sob tutela dos Ministérios das Finanças (MF) e Ministério Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC) – Secretaria de Estado dos Transportes (SET), criada em 29 de Abril de 1997 e instituída no Decreto-Lei 104/97. O seu principal objectivo é a prestação de um serviço público de gestão da infra-estrutura integrante da rede ferroviária nacional. De uma forma mais específica pode ser dividido em três itens:

- “A construção, instalação e renovação da infra-estrutura ferroviária que compreende, designadamente, o respectivo estudo, planeamento e desenvolvimento.
- O comando e controlo da circulação bem como a promoção, coordenação e desenvolvimento de todas as actividades relacionadas com a infra-estrutura ferroviária.
- Actividades complementares ou subsidiárias do objecto principal.”

Tendo como missão “proporcionar ao mercado uma infra-estrutura de transporte competitiva, gerindo e desenvolvendo uma rede ferroviária eficiente e segura, respeitando o meio ambiente”. Traduz-se tudo na visão da empresa de ser uma “referência europeia na gestão da infra-estrutura ferroviária”.

Para alcançar os seus objectivos, em 2007 contava com 3.573 trabalhadores. Tendo como critério o número de trabalhadores, enquadra-se no grupo das grandes empresas, quer pela definição segundo o Eurostat (250 trabalhadores) quer pelos Quadros de Pessoal e Legislação Laboral¹ (200 trabalhadores) (Fontainha 2006). A REFER apresenta um balanço total anual de mais de 27 milhões de euros e detém participações num conjunto de empresas, as quais complementam a sua principal actividade de gestão de infra-estruturas ferroviárias. Estas foram criadas aquando da reestruturação do Sector

¹ Artigo 91, Código do Trabalho Portugal 2003.

Ferrováriário iniciada nos anos 80, ainda antes da criação da própria REFER. A REFER detém participações maioritárias da REFER Telecom, SA (100%); Invesfer, SA (99,99%); Ferbritas, SA (98,43%) e a CP COM, SA (80%). A REFER Telecom tem a seu cargo a prestação de serviços de telecomunicações, fazendo a gestão e exploração das infra-estruturas e sistemas de telecomunicações, assim como todas as actividades complementares necessárias para desempenhar as actividades anteriormente enunciadas. A Invesfer gere todo património imobiliário da REFER, desde a promoção e comercialização de terrenos e edifícios, à venda e aquisição de bens imóveis assim como constitui de direitos sobre os mesmos.

Por seu turno a Ferbritas presta serviços de consultoria em várias áreas, nomeadamente a nas áreas comerciais e industriais, transportes e outras. Tem igualmente a seu cargo a gestão da qualidade em empreendimentos da construção e a realização de empreitadas de obras públicas e de construção civil. A promoção das lojas e espaços comerciais existentes ou a criação nas estações e gares dos caminhos-de-ferro portugueses, existentes ou futuras é feita pela CP Com. A REFER tem ainda participações minoritárias em outras quatro empresas a saber- Fernave; SA (10%) Gil, SA (33%); RAVE, SA (40%); Metro Mondego, SA (2,50%).

Ao nível das infra-estruturas, a Rede Ferroviária Nacional detém 3.614 km em extensão de linha dos quais apenas 2.842 km estão actualmente abertos ao tráfego ferroviário. Do total da rede com tráfego 51% encontra-se electrificada, que corresponde a 1.436 km. No final do ano de 2007 estavam instalados sofisticados Sistemas de Controlo de Velocidade (Convel e ATS) em 55,5% da sua linha e em 54,9% estavam instalados Sistemas de Comunicação (Rádio Solo-Comboio) da referida linha. Nos últimos anos a empresa tem apostado em equipar a rede ferroviária com estes dois sistemas,

verificando-se um aumento do Sistema Convel e do Sistema de Rádio Solo-Comboio de 43% e 41% respectivamente quando comparado com o ano de 2001. Este esforço adicional reflecte a preocupação de proporcionar uma maior segurança e fiabilidade aos seus operadores.

Em 2007, investiu cerca de 336 M€, dos quais 98% através de Investimentos de Longa Duração (ILD), os restantes 2% (6,8 M€) são referentes a investimentos realizados fora do âmbito das ILD's. Relativamente a estes últimos foram investidos 1,6 M€ em activos fixos, quantia igual foi destinada a investimentos de funcionamento e os restantes 3,6 M€ em estudos de âmbito genérico. O financiamento dos investimentos em ILD's foi assegurado pelo Orçamento de Estado através do Cap. 50º; por Fundos Comunitários; e Outras Fontes de Financiamento. A estrutura da cobertura financeira dos investimentos PIDDAC (Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central) em 2007 foi constituída por 5 M€ correspondentes a 1,5%; os Fundos Comunitários representaram cerca de 21% o equivalente a 70 M€; e as Outras Fontes de Financiamento situaram-se nos 77,5% (249,9 M€). De referir ainda que comparativamente com anos anteriores e seguindo a mesma tendência as contribuições do PIDDAC e dos Fundos Comunitários diminuiu, o que origina o recurso a um maior endividamento com o respectivo impacte negativo em termos de encargos financeiros.

Tendo em conta que a REFER gere toda a rede ferroviária e actualmente existem apenas dois operadores - a CP e a FERTAGUS. O valor pago pela exploração da rede ferroviária por parte destes dois operadores é insuficiente para cobrir a totalidade dos gastos necessários à gestão, manutenção e desenvolvimento das infra-estruturas ferroviárias.

Pode-se afirmar que a REFER surge como uma empresa de suporte no sector ferroviário no qual um dos principais objectivos financeiros é a minimização do custo dos serviços prestados. Note-se, também, que neste particular a REFER é uma empresa atípica, uma vez que regra geral a orientação duma empresa será a maximização dos seus lucros.

2 Enquadramento Teórico

2.1 *Enterprise Resource Planning* (ERP)

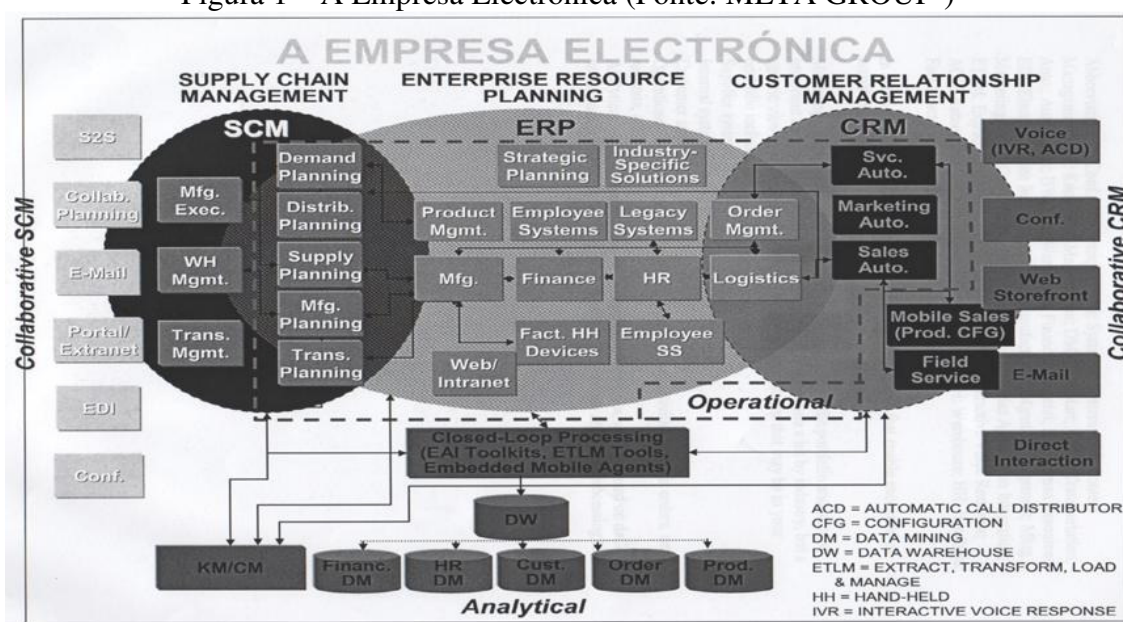
Ao longo dos últimos anos a concorrência entre empresas tem vindo a aumentar, existindo uma enorme competitividade e uma luta pela sobrevivência nunca antes tão importante como nos dias que correm, resultado do fenómeno de globalização. Torna-se imperativo às empresas a criação de vantagens competitivas que assegurem essa mesma sobrevivência e que elevem a empresa no mercado onde opera, dado que os consumidores estão cada vez mais exigentes e melhor informados. O fenómeno da globalização é marcado pelo avanço tecnológico que origina uma maior rapidez na transmissão e processamento da informação, tornando o ambiente económico altamente imprevisível. Contudo existe a possibilidade de retirar partido desta situação, as empresas que melhor souberem gerir a informação que dispõe de uma forma eficiente criam desde logo uma vantagem competitiva face às suas concorrentes, pois encontram-se preparadas para lidar com a imprevisibilidade decorrente dos dias de hoje. Como consequência surgiram os sistemas e tecnologias de informação como possível solução. (Barnabé 2007)

Os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) pertencem ao vasto grupo dos Sistemas de Informação para Gestão (SIG) e de um modo geral são elaborados tendo por base um conjunto de informações operacionais após um levantamento de processos, a visão dos gestores do negócio e o seu posicionamento tático e por fim o planeamento estratégico traçado para a empresa. O resultado esperado após a construção do ERP é ter uma visão global da empresa como sendo uma unidade. (Souza 2003)

Desta forma o ERP surge como sendo um sistema no qual uma quantidade de informação é gerida e compilada numa base de dados única, eliminando informação

redundante e constantemente actualizada. Traduz-se numa ferramenta de trabalho valiosíssima uma vez que contribui para uma melhoria na gestão das empresas. É um sistema transversal a toda a empresa, pois é alimentado pelos vários departamentos que a compõe, desde o Planeamento, à Produção, passando pelos Recursos Humanos, às Vendas e Marketing etc, criando sinergias através da partilha de informações entre todos os departamentos. (Laudon & Laudon 2004)

Figura 1 – A Empresa Electrónica (Fonte: META GROUP²)



A figura 1 ilustra o conceito de ERP inicialmente introduzido e facilita a sua compreensão. Como podemos observar um sistema ERP faz a ponte entre outros dois sistemas indispensáveis ao bom funcionamento de qualquer empresa, o *Customer Relationship Management* (CRM) e o *Supply Chain Management* (SCM), isto é para além de abranger a gestão de todas as funções citadas nas definições anteriores, como a gestão de recursos humanos, do planeamento da estratégia da empresa, da gestão do produto, manufacturação, etc faz a integração de actividades comuns quer ao CRM quer ao SCM, unindo as várias actividades da empresa num todo. Praticamente toda a parte

² Retirado de uma apresentação de powerpoint das aulas de Modelos e Tecnologias de *E-business* leccionadas pelo Professor Doutor Pedro Teixeira Isaías

operacional da empresa fica a cargo do ERP, sendo que o CRM, como o próprio nome sugere é o sistema que se encontra em contacto directo com o cliente e ao tomar conhecimento das necessidades e ordens do cliente desencadeia um processo no CRM. Este irá por sua vez estimular o sistema de ERP através das actividades de logística e gestão de pedidos, os quais vão activar as actividades relacionadas com o SCM para obter dos fornecedores os bens e serviços necessários para satisfazer os clientes. Esta óptica estabelece-se no sentido cliente \Rightarrow empresa \Rightarrow fornecedor. Contudo podemos analisar no sentido inverso tomando como ponto de partida o fornecedor, dando como exemplo a introdução de um novo material que permite à empresa a produção de um novo produto ou modificar um já existente. Neste caso, desenvolve-se um planeamento da procura, manufactura e transporte, que acciona os mecanismos do sistema de ERP, que por sua vez acciona os de CRM que irá apresentá-los ao mercado. Cada um destes sistemas apresenta dados relativos às suas actividades para análise faz com que o gestor obtenha um conhecimento mais preciso sobre a realidade da empresa num dado momento. Em suma e finalizando a análise à figura podemos afirmar que o CRM é a face da empresa vista pelos consumidores e clientes da empresa, o SCM a face perante outros *stakeholders*- os fornecedores, e o ERP a imagem da empresa para os seus colaboradores, sendo vista apenas por eles. É necessário referir que muitas vezes estes conceitos são erradamente descritos como sendo um só sistema, mas como observámos são três conceitos distintos que estão integrados e estabelecem várias sinergias entre si. O conceito CRM tem a sua origem na necessidade de construir e manter uma relação com o cliente, uma vez que se tornou evidente para as empresas que os custos de atrair mais clientes é superior ao de manter os existentes, deste modo a empresa obtém mais informação sobre o cliente, podendo usá-la de forma a gerir as expectativas deste último

e antecipar-se às suas necessidades, atingindo o seu objectivo final de manter os seus clientes fidelizados (Kohli *et al* 2001). De acordo com Kamakura *et al* (2005) CRM não é mais que o processo de recolher e analisar informação do cliente através da interacção com este, elaborando posteriormente estratégias precisas para satisfazer as necessidades do consumidor com base na recolha efectuada. Reunir este tipo de informação, encontra-se nos dias de hoje facilitada devido ao frequente uso de tecnologias de comunicação como internet, telefone etc., e aliando esta informação aos sistemas de informação existentes, as empresas podem entender ainda melhor o comportamento dos seus consumidores (Kamakura *et al* 2005; Kohli *et al* 2001).

Por seu turno, o SCM teve o seu início aquando do desenvolvimento no sector industrial na década de 90, como uma opção estratégica para lidar com os novos desafios que a globalização trouxe. A chave para entender o conceito de SCM passa por ver o negócio da empresa como uma sequência de serviços que começa no fornecedor de material, passando pelas várias fases de produção até chegar ao consumidor final, visualizando todo este sistema como um único. (Al-Turki *et al* 2008) Para Simchi-Levi *et al* (2003) SCM é uma abordagem que eficientemente integra os fornecedores, produtores, armazenistas, com o objectivo de produzir e distribuir nas quantidades certas em locais certos e ao mesmo tempo minimizar os custos com estas actividades. Compreende-se a sua importância dado que os produtores estão a passar de uma produção em massa, para uma produção adaptada a cada mercado, embora esta adaptação seja feita apenas a nível local, respondendo à actual necessidade das empresas em terem altos níveis de flexibilidade (Al-Turki *et al* 2008).

Pela análise à figura depreende-se que nos dias que correm qualquer sistema de informação capta e processa um conjunto enorme e complexo de dados das mais

diversas fontes, gerando informação vital para os vários níveis de decisão, desde o nível operacional ao tático chegando ao estratégico. Contudo não deve ser esquecido que em cada um destes níveis o grau de complexidade e estruturação da informação varia, mas as fontes são as mesmas para todos, tornando-se um imperativo que haja uma forte integração dessa mesma informação. É neste ponto que surgem os sistemas ERP como um software sendo também considerado uma filosofia de gestão, que permitirá alcançar o objectivo de modelar a informação. (Souza 2003)

De uma forma geral as empresas depositam enormes expectativas nos sistemas ERP, inspirando-se em histórias de sucesso, contudo existe um elevado número de implementações fracassadas de tais sistemas que resultaram em experiências negativas para as empresas (Davenport 1998). No entanto existem outros cenários que se situam entre os dois extremos anteriormente mencionados, tratando-se de implementações de ERP parcialmente bem sucedidas e outras parcialmente problemáticas. (Gattiker & Goodhue 2004)

Este tipo de sistemas surge como um sonho tornado realidade. Um programa informático que promete integrar num todo vários tipos de informação – financeira ou contabilística, acerca de fornecedores e/ou clientes, dos recursos humanos etc., de que a empresa tem acesso. Uma árdua tarefa, praticamente impossível de ser atingida, antes do desenvolvimento do ERP. Através desta integração a informação em duplicado é eliminada, originando um fluxo de dados mais concreto, preciso e consistente os quais são disponibilizados à pessoa certa no momento certo. (Davenport 1998)

No entanto a implementação deste tipo de sistemas de informação acarreta sempre consigo possíveis vantagens bem como poderá trazer alguns riscos para a empresa. Em seguida elabora-se um quadro resumo das principais motivações que levam as empresas

a decidirem pela sua implementação. Para Hallikainen *et al* (2004) essas motivações podem ser divididas em dois grupos distintos – tecnológicos e de negócio, como se pode observar pela tabela 1.

Tabela 1: Razões Tecnológicas e de Negócio Reportadas para Aquisição de um ERP (adaptado de Hallikainen *et al* 2004)

Motivações tecnológicas
Desejo de fazer outsourcing da manutenção e desenvolvimento de software;
Necessidade de adoptar uma abordagem totalmente nova para tirar partido dos sistemas informáticos;
Necessidade de uma plataforma tecnológica comum e aumentar a padronização das tecnologias usadas;
Redução de custos com tecnologias de informação;
Desejo de substituir os sistemas informáticos e tecnologias obsoletas;
Resolver problemas de conversão de moeda.
Motivações de negócio
Desejo de padronizar a tecnologia de informação e a identidade da organização para lidar com a globalização e possíveis fusões/aquisições;
Desejo de adoptar as melhores práticas de negócio e abordar novas formas de fazer negócio, bem como ajudar na Reengenharia de Processos de Negócio;
Necessidade de aumentar a flexibilidade e agilidade de fazer negócio;
Disponer de informação integrada que ajuda na tomada de decisão e na gestão operacional;
Pressionar a cadeia de valores no sentido de criar uma rede de trabalho electrónica resultado num maior nível de colaboração.

Por outro lado existem alguns inconvenientes que deverão ser tidos em conta aquando da adopção de um sistema ERP. Segundo Shehab *et al* (2004) os elevados custos e a sua implementação poderão muitas vezes não compensar os benefícios que lhes poderá proporcionar, uma vez que o processo de implementação dura normalmente dois a cinco anos e ao longo desse tempo o custo é suportado pela empresa, desta forma as que mais beneficiam são as grandes empresas por serem quem mais fundos tem para investir neste tipo de tecnologia. No processo de implementação os processos da organização têm de sofrer uma adaptação para ficarem em sintonia com o sistema, não sendo unicamente o sistema a ser modificado de acordo com a empresa. Relativamente aos aspectos funcionais poderá haver perda de funcionalidades no controlo do trabalho do

projecto a nível de prazos e orçamento bem como nos ganhos e previsões de custos, originando um planeamento e *cash-flows* desfasados da realidade. As desvantagens técnicas centram-se na integração entre um sistema ERP com aqueles que não o são, podendo haver deficiências nos interfaces, nas entradas e manipulação dos dados num sistema ERP. A nível de utilização surgem como grandes inconvenientes o facto da aprendizagem deste tipo de sistemas ser bastante alargado, não sendo acessível a todos os utilizadores, especialmente os ocasionais, e as entradas no sistema nem sempre são lógicas ou intuitivas, por fim a terminologia pode ser de difícil entendimento.

Davenport (1998) enfatiza uma situação paradoxal que pode surgir na organização e cultura de uma empresa aquando da implementação de um sistema ERP. Como foi verificado anteriormente estes sistemas conjugam uma série de informação disponibilizando-a em tempo real, criando desta forma uma maior flexibilidade por parte da empresa em adaptar-se ao meio que a rodeia. Por outro lado, torna-se necessária uma centralização do controlo da informação e padronização de processos que é uma característica de organizações com estruturas mais rígidas, talvez seja este o motivo pelo qual este tipo de sistemas começou a emergir na Europa em primeiro lugar.

2.2 Cash pooling

No actual contexto económico e empresarial a técnica de *cash pooling* começa a ganhar bastante relevo no tocante à centralização de fluxos financeiros, especialmente após a União Monetária Europeia e a adopção de uma moeda única, o Euro. Estes dois factores criaram novas oportunidades originando uma reestruturação quer das relações bancárias quer na gestão dos fluxos financeiros, seja num contexto puramente interno (doméstico) ou num contexto externo (internacional), reestruturação essa que contribuiu para uma alteração na gestão e culturas tradicionais dos grupos empresariais. Embora a técnica de

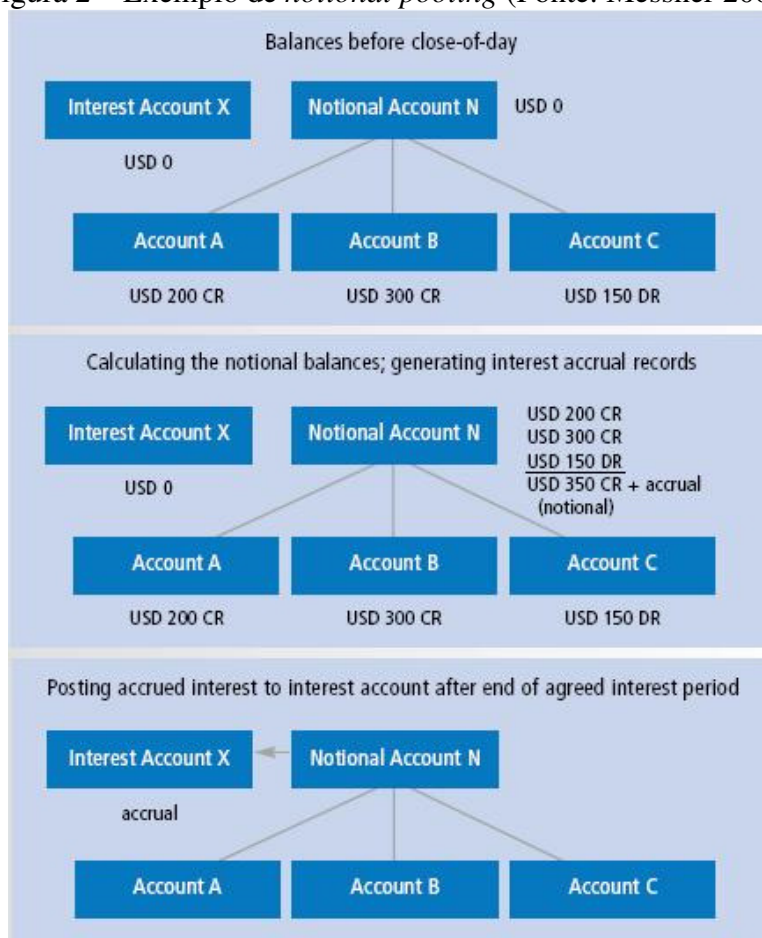
cash pooling possa parecer simples, na verdade acarreta alguns constrangimentos a nível material, legal e fiscal³. (Rebouta 2005)

Cash pooling é um instrumento financeiro utilizado para otimizar as reservas de liquidez de um grupo empresarial e assim poder reduzir os empréstimos a entidades externas, nomeadamente às entidades bancárias, bem como os custos dos juros associados. Esta redução é alcançada através da concentração da liquidez disponível do grupo empresarial, isto é, após um apuramento dos saldos das várias contas bancárias e apurado o saldo final é que se calcula o juro a pagar ou a receber consoante seja o saldo devedor ou credor. Sabendo que os juros a pagar a uma determinada instituição bancária devido à existência de um saldo credor é significativamente superior ao juro a receber de um saldo devedor, a redução dos custos centra-se no facto de os excessos de liquidez cobrirem a falta dela noutras situações. Esta técnica possui duas variantes, o *notional cash pooling* e o *cash concentration*. Na primeira, a empresa combina os saldos das várias contas com o intuito de limitar um saldo mínimo ou comissões de transacção. Por seu turno, no *cash concentration* ou saldo nulo a empresa incorpora várias contas bancárias numa única. (Vetter 2008)

Com o *notional pooling*, os saldos são mantidos fisicamente nas contas locais, mas os juros são calculados através do saldo acumulado dos diferentes saldos. Para se alcançar o *notional pooling* é normalmente necessário ter todas as contas no mesmo banco com acordo de compensação entre todas as contas que participam no processo. Este acordo assegura que é atingida a optimização do *pooling* sem haver necessidade de mover o capital. (Wannfors & Hong 2000)

A figura 2 mostra um exemplo de *notional pooling*:

³ Neste trabalho iremo-nos centrar apenas nos constrangimentos a nível material.

Figura 2 – Exemplo de *notional pooling* (Fonte: Messner 2001)

Pela figura depreende-se que é criada uma relação mãe-filho, sendo a mãe uma Dummy a qual é constituída pelo saldo das suas contas associadas. As contas A; B e C estão associadas à conta N, que é apenas criada para ser feito um saldo fictício de todas as suas entradas. Ao serem criadas estas entradas, as contas A; B e C mantêm-se inalteradas. Os juros acumulados podem ser imputados a qualquer uma das três contas, como pode ser criada uma conta X para o efeito. (Messner 2001)

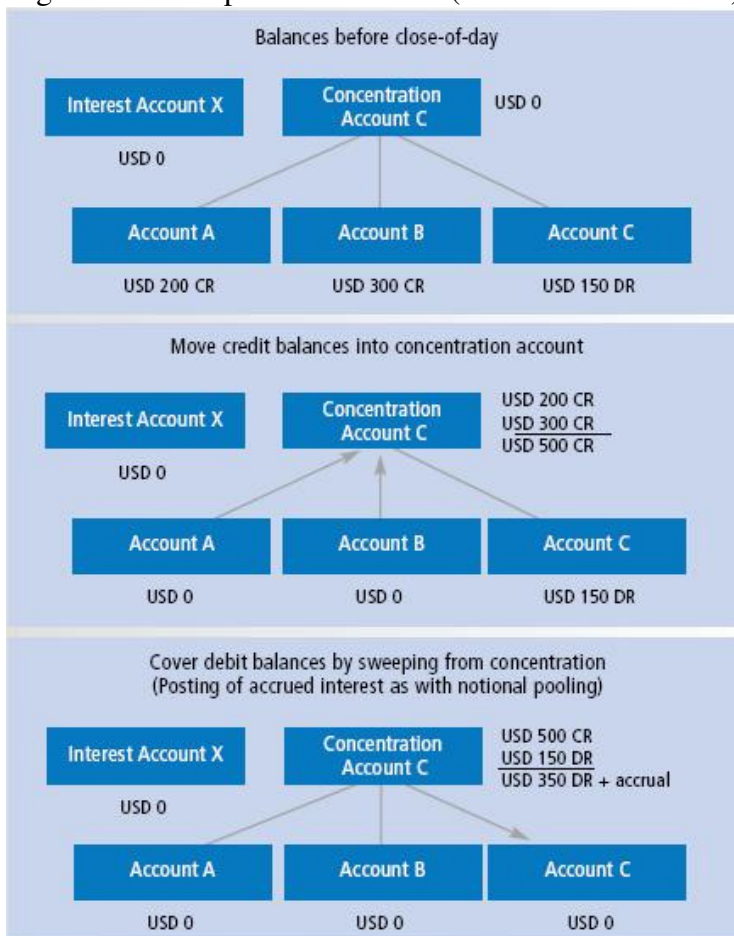
No método de *cash concentration* o capital é movimentado para uma única conta previamente estabelecida (conta concentração). O saldo zero e o saldo flexível são duas formas de implementação deste tipo de *cash pooling* mais usadas. (Messner 2001)

No saldo zero, no final de cada dia ou semana o saldo das várias contas são movimentadas para a conta mãe, deixando a conta zerada. A diferença entre esta

modalidade e a variante saldo flexível é que nesta última podem ser estabelecidos limites de saldos a permanecerem nas associadas, ao invés de ficarem a zeros. (Wannfors & Hong 2000)

A figura 2 é um exemplo de saldo zero, e sintetiza a descrição anteriormente feita.

Figura 3 – Exemplo de saldo zero (Fonte: Messner 2001)



O método do saldo flexível é usado para manter os níveis de liquidez num certo limite, novamente num grupo empresarial, sem que haja necessidade de voltar a fazer manualmente a transferência de volta para as contas associadas do montante pretendido, como seria necessário no saldo zero (Messner 2001). De um modo geral, estes dois tipos de *cash pooling* requerem uma maior atenção por parte do gestor devido à necessidade de supervisionar o movimento entre as contas. Quando as contas bancárias que participam neste processo pertencem a várias entidades, cada fluxo tem de ser

registado na forma de empréstimos internos, e a regulamentação fiscal deverá ser tida em consideração. Empréstimos entre empresas do mesmo grupo podem dar origem ao pagamento de juros e imposto selo nalguns países. Adicionalmente, o saldo zero quando aplicado fora do país pode levar a que se percam alguns dias na transferência do capital, significando que o *cash pooling* não está a ter o seu máximo desempenho. (Wannfors & Hong 2000)

O *notional pooling* tem sido a forma de *cash pooling* preferida antes da entrada do euro, contudo o método de *cash concentration* tem se tornado mais atractivo no novo ambiente empresarial, uma vez que permite maior facilidade de movimentar os fundos (CitiBank 1999 cited in Wannfors & Hong 2000).

Segundo Goeij *et al* (1995) existem objectivos comuns nas diferentes formas de *cash pooling*, embora a meta principal varie de caso para caso. O *cash pooling* permite:

- ❖ Maximizar o retorno em fundos líquidos e otimizar o uso do excesso de *cash*;
- ❖ Reduzir a gestão do dinheiro fazendo pagamentos rotineiros de uma forma automática via sistemas electrónicos dos bancos;
- ❖ Melhorar as condições bancárias de uma forma geral;
- ❖ Atingir uma específica relação estratégica com determinado banco;
- ❖ Reduzir a folha de balanço através de uma maior eficiência entre depósitos e empréstimos;
- ❖ Criar vantagens fiscais centralizando a liquidez num local com mais eficiência/benefícios fiscais.

Os custos do *cash pooling* prendem-se principalmente com as comissões de implementação de uma estrutura de *cash-pooling*, de manutenção e das transferências efectuadas pelo banco (Davidsson 1999 cited in Wannfors & Hong 2000). O custo

indirecto normalmente surge aquando da escolha do banco envolvido no compromisso de implementação deste sistema, dado que poucos bancos podem oferecer este tipo de serviço. Outra desvantagem é o risco em que se incorre de ficar excessivamente dependente da instituição bancária que fornece tal serviço, risco esse denominado na gíria em “pôr todos os ovos num só cesto”. (Wannfors & Hong 2000)

Em suma, Messner (2001) conclui que independentemente de uma base nacional ou internacional, as técnicas de *cash pooling* ajudam significativamente à mudança de cultura das empresas da tradicional visão de autonomia local, na qual cada unidade é responsável pelos seus resultados para uma visão global do grupo empresarial em termos de lucro e perdas.

2.3 Fundo de maneiio e as regras da sua utilização

A constituição e liquidação dos fundos de maneiio são revistas anualmente, através do Decreto-Lei 155/92 de Julho (Regime da Administração Financeira do Estado), cujo regime geral é definido pelo art.º 32 que se transcreve: (IST 2008):

- “1- Para a realização de despesas de pequeno montante podem ser constituídos fundos de maneiio em nome dos respectivos responsáveis, em termos a definir anualmente no decreto-lei de execução orçamental.
- 2- Os responsáveis pelos fundos de maneiio autorizados nos termos do número anterior procederão à sua reconstituição de acordo com as respectivas necessidades.
- 3- A competência para a realização e pagamento das despesas em conta de fundos de maneiio caberá ao responsável do mesmo.
- 4- Os serviços e organismos procederão obrigatoriamente à liquidação dos fundos de maneiio até à data que for anualmente fixada nos termos

do número 1”.

Contudo, o nº 1 do art.º 32.º remete para o diploma de execução orçamental, igualmente publicado todos os anos, regulando a execução do Orçamento de Estado. O Decreto-Lei 41/2008 de 10 de Março no seu artigo 15.º, refere o seguinte: (IST 2008)

“1- Os fundos de maneiio a que se refere o artigo 32.º do Decreto-Lei nº155/92, de 28 de Julho, podem ser constituídos por um valor a definir pelos órgãos dirigentes dos serviços e organismos, até ao limite máximo de um duodécimo da dotação do respectivo orçamento.

2- A constituição de fundos de maneiio por montante superior a um duodécimo das dotações do respectivo orçamento fica sujeita à autorização do respectivo ministro da tutela com a concordância do Ministro de Estado e das Finanças.

3- A liquidação dos fundos de maneiio é obrigatoriamente efectuada até 9 de Janeiro do ano seguinte àquele a que respeitam.”

O fundo de maneiio da REFER é regulado pela norma EF-01/05 na qual estão definidos os procedimentos associados às tarefas de cada uma das etapas do processo de fundo de maneiio. Norma essa que serviu de base para esta secção do trabalho. Relembrando que um dos objectivos da empresa é minimizar os custos, para esse efeito foi adoptado um sistema de *cash-pooling* para todas as contas bancárias associadas ao fundo de maneiio. A consolidação a nível bancário é feita automaticamente pela própria instituição bancária, ficando as contas de fundo de maneiio saldadas. Devido ao facto das referidas contas bancárias estarem associadas a uma conta-mãe, no final de cada dia as despesas creditadas nas diferentes contas serão regularizadas pela Direcção de Economia e Finanças.

A responsabilidade de todo este processo passa pelo Conselho de Administração que tem a função de autorizar a constituição de contas de fundo de maneiio, a instituição bancária domiciliária das contas de fundo de maneiio, ambas as autorizações são feitas através de despacho, e ainda a revisão das dotações mensais é da responsabilidade da Administração, que o faz anualmente através de deliberação. A Direcção de Recursos Humanos processa o abono para falhas aos responsáveis pelo fundo de maneiio.

Os vários Órgãos da empresa têm a seu cargo a contabilização de todas as despesas efectuadas e o arquivo dos documentos que comprovam as referidas despesas. No fim de cada mês o responsável do fundo de maneiio de cada Órgão preenche a folha de contagem de caixa e a conciliação de fundo de maneiio (anexos D e E respectivamente). Cabe à Direcção de Economia e Finanças acompanhar e controlar todo o processo de fundo de maneiio, assim como lhe compete a ela analisar as conciliações dos mesmos.

Para constituição de um fundo de maneiio, é antes de mais, necessária a autorização do Conselho de Administração, como foi já referido. O respectivo Órgão preenche o anexo A (Constituição, Alteração ou Extinção de Fundo de Maneio do Órgão) e envia-o para a Direcção de Economia e Finanças. Esta última indica ao Órgão a instituição bancária para abertura de uma conta. O Órgão nomeia uma pessoa que irá ficar responsável pelo fundo de maneiio, a qual deverá assinar o anexo B (Termo de Responsabilidade para o Fundo de Maneio) e enviá-lo para a Direcção de Economia e Finanças. A formação fica a cargo desta última Direcção a qual dota o responsável de noções de contabilidade, registo e consultas em SAP para preenchimento dos anexos D e E.

No caso de existirem apenas alterações nos responsáveis de fundo de maneiio é necessário a entrega à Direcção de Economia e Finanças do anexo A e/ou do anexo B, seguindo os trâmites normais de requisição, a esta última Direcção, de formação se

necessário. Até ao dia 30 de Novembro de cada ano o Órgão deve comunicar a dotação mensal que entende ser necessária a vigorar no ano seguinte, devidamente acompanhada das justificações que fundamentem a proposta através da entrega do anexo A.

Para extinção de um fundo de maneiio o Órgão deve preencher o anexo A e entregá-lo, juntamente com toda a documentação correspondente ao fundo de maneiio extinto mais o saldo em caixa remanescente à Tesouraria da REFER.

As despesas efectuadas pelo fundo de maneiio revestem-se de um carácter urgente e asseguram o normal funcionamento da empresa, podendo ser classificadas como despesas correntes de baixo valor monetário. A norma EF-01/05 define que os bens adquiridos por este fundo devem ter uma duração inferior a um ano e um limite unitário máximo de 100€, a ser suportado pelo orçamento de exploração. No caso de violação de um dos dois pressupostos enunciados, a aquisição desses bens deve ser considerada, pela sua natureza no orçamento de investimentos, ao abrigo do qual os Directores podem autorizar a compra de ferramentas de valor unitário até 250€, nos casos em que as mesmas não existam em armazém, independentemente da sua vida útil. Os *plafonds* estipulados para ambos os orçamentos devem ser tidos em consideração.

O pagamento das despesas de fundo de maneiio pode ser efectuado através de cheque ou numerário. Por questões de segurança, os cheques devem ser cruzados, exceptuando os destinados ao levantamento de dinheiro para a caixa. Em caso algum é permitida a emissão de cheques assinados em branco e/ou ao portador. Deverão ser sempre utilizadas as cadernetas de cheques, devendo o respectivo duplicado ser apenso ao documento de suporte. Quanto à anulação dos cheques, esta é feita através da inscrição da palavra “ANULADO” no próprio cheque, devendo estes serem arquivados.

O débito em conta é também uma modalidade de pagamento, contudo este é usado única e exclusivamente para o serviço de Via Verde. Este é o motivo pelo qual é criada uma conta bancária e na qual não são permitidos depósitos. O acesso a esta por parte do responsável do fundo de maneiio está limitado à consulta de movimentos e activação dos identificadores de Via Verde.

Existe ainda a possibilidade de ser feito um adiantamento aos colaboradores/Órgãos para efectuarem o pagamento das suas despesas. Por conseguinte tem de ser devidamente preenchido o anexo C – Vale de Caixa – numerado sequencialmente e assinado quer pelo director quer pelo responsável pelo pedido do adiantamento. Este último tem um prazo de 15 dias para regularizar o vale de caixa, isto é para apresentar a(s) factura(s)/recibo(s) correspondente(s) à(s) compra(s) efectuada(s) e no caso de haver o respectivo troco. É necessário ter em consideração que não podem ser feitos adiantamentos a colaboradores/Órgãos que tenham vales de caixa por regularizar.

Os Órgãos vão igualmente tratar de classificar e contabilizar as facturas que comprovam os pagamentos efectuados. Em primeiro lugar procedem à classificação da despesa utilizando o quadro de apoio (anexo F da norma EF-01/05), no qual estão previstos os tipos de despesas mais frequentes do fundo de maneiio, a respectiva conta e código de IVA. Devemos ter em consideração que numa mesma factura podem constar itens de diferentes contas.

Em seguida, os Órgãos têm até ao primeiro dia útil do mês seguinte àquele em que ocorre a despesa para contabilizar os documentos previamente aprovados pelo responsável do Órgão através de assinatura, data e justificação da despesa realizada directamente em cada factura.⁴ Todas as despesas têm de ser contabilizadas no mês a

⁴ A norma indica que os Órgãos poderão contabilizar até ao dia 5 do mês seguinte, mas neste particular a norma encontra-se desactualizada.

que dizem respeito, de modo a que o custo correspondente fique reflectido no mês correcto.

No último dia de cada mês, efectua a contagem dos valores em caixa no anexo D, onde discrimina por tipos de moedas, notas e vales de caixa. A contagem deverá ser feita pelo responsável de fundo de maneiio e por uma pessoa alheia ao processo, a designar pelo Director do Órgão, sendo que no fim os três colaboradores envolvidos assinam a folha de contagem de caixa.

Após o lançamento das despesas, a contagem de caixa e a consulta do extracto bancário elabora a conciliação do fundo de maneiio (anexo E)⁵ e envia-o para a Direcção de Economia e Finanças, juntamente com a folha de contagem de caixa, ambos os documentos por quem de direito, até ao dia 5 do mês seguinte àquele a que respeitam os documentos.

Por fim arquiva toda a documentação relativa ao processo de fundo de maneiio enumerando sequencialmente os documentos de despesa. Os documentos devem ser mantidos pelo período legal em vigor (actualmente 10 anos).

Neste processo a Direcção de Economia e Finanças tem várias funções de suporte, sendo o intermediário entre os Órgãos e os outros intervenientes. Comunica aos Órgãos após a autorização do Conselho de Administração, da constituição do fundo de maneiio, assim como as aprovações das dotações mensais atribuídas a cada fundo de maneiio, dotações essas que foram previamente submetidas à aprovação do Conselho de Administração, com data limite de 15 de Dezembro, através da Direcção da Economia e Finanças. Informa a Direcção de Recursos Humanos sobre quem são os responsáveis nomeados pelos Órgãos de forma a ser processado mensalmente o respectivo abono para falhas.

⁵ O preenchimento deste anexo será detalhado no capítulo seguinte, na parte prática do relatório.

Efectua o controlo e acompanhamento do fundo de maneo, com base nos elementos disponibilizados pelos Órgãos e/ou registos efectuados no sistema, nomeadamente o respeito pelos *plafonds* atribuídos, a natureza e a contabilização das aquisições. Analisa as conciliações (anexo E), e em caso de alguma anomalia detectada, informa o Órgão para proceder à correcção necessária. No final de cada mês, efectua o lançamento contabilístico relativo às reposições de fundo de maneo (do sistema de *cash pooling*) no sistema SAP.

3 Enquadramento Prático

3.1 Preenchimento do Anexo E

Pela leitura da legislação verifica-se que as constituições dos fundos de maneiio da REFER encontram-se devidamente enquadradas dentro da lei portuguesa, e que esta permite a qualquer empresa a constituição deste tipo de fundo para fazer face a pequenas despesas que são sempre necessárias para manter o normal funcionamento da empresa, reconhecendo deste modo a sua importância, e atendendo à dispersão geográfica da empresa em causa torna-se crucial a sua implementação. No entanto pode ser levantada a questão: Haverá necessidade de um controlo tão apertado por parte da REFER, visto que estas despesas são de pequeno montante? São vários os motivos pelos quais existe tal interesse. O primeiro como não poderia deixar de ser consiste na transparência e consistência contabilística que é um dever de qualquer empresa independentemente dos montantes envolvidos de acordo com os princípios contabilísticos em vigor. O segundo motivo prende-se com o facto de actualmente a soma das dotações mensais dos 23 fundos de maneiio constituídos atingirem cerca de 65 mil euros, embora não seja o valor que é movimentado, ajuda a perceber o impacto que poderá ter na REFER. Em terceiro lugar, o conceito de pequena despesa pode ter variadas interpretações, assim como o próprio conceito de fundo de maneiio, essas interpretações que poderão levar a uma erosão de recursos. Como foi enunciado anteriormente, sendo a REFER uma empresa que não gera lucros e tem como meta a minimização dos seus custos, tem o dever de monitorar e proceder de forma que a utilização deste fundo seja a melhor para a empresa.

O controlo do fundo de maneiio é realizado mensalmente através do anexo E, que faz a conciliação a três níveis: (1) a forma como foi efectuado o pagamento; (2) se existe o

registo no sistema⁶; e (3) o extracto bancário. Este anexo deve ser visto na óptica do custo do período a que se refere, o mês, deste modo inverte-se a lógica tradicional, isto é os custos são valores positivos e os proveitos são considerados uma dedução aos custos, figurando com o respectivo sinal negativo.

Em seguida irá ser explicado como é preenchido o anexo E de uma forma geral e posteriormente serão apresentados vários cenários que usualmente ocorrem nos diferentes fundos de maneiio e ajudam a uma melhor compreensão de como é elaborada a conciliação.

No cabeçalho do anexo deve-se referir que o nome do banco é sempre Banco Comercial Português (BCP), uma vez que todos os fundos de maneiio têm associado uma conta bancária (como anteriormente foi referido) e para que o processo de *cash pooling* possa ser mais eficiente, foi decidido que deveriam estar todos associados a uma só entidade bancária. No campo da conta de fundo de maneiio é inserido o código a que pertence o fundo de maneiio em questão na ferramenta SAP e cada um representa uma determinada Direcção. Para facilitar a contabilização das despesas realizadas através do fundo de maneiio, no sistema cada fundo de maneiio é considerado como sendo um fornecedor, que está associado a uma conta de caixa (no caso caixa pequena – 11*****) do plano Oficial de Contas (POC). Esta medida visa apenas agilizar o processo administrativo inerente à contabilização em SAP das facturas, desta forma as contas de fundo de maneiio em SAP são contas *pivot* servindo para justificar a saída de dinheiro, que será compensada com as facturas que vão sendo lançadas ao longo do tempo e abatendo no valor adiantado aos Órgãos. Cada fundo de maneiio tem associado um ou mais centros de custo. Tomando como exemplo o fundo de maneiio da Direcção de Economia e

⁶ O sistema de ERP utilizado na REFER é o da empresa SAP. Em diante quando for mencionado o “sistema SAP” será o mesmo que ERP.

Finanças, estão afectos cinco centros de custo diferentes, a saber - Economia e Finanças; Orçamento; Contabilidade; Gestão Financeira; Gestão das Estações.

A conciliação pode ser dividida em três partes. A primeira abrange os itens do número um ao seis mais o item “A” (“Soma dos movimentos a débito no banco”), sendo que o quarto; o sexto e o “A” são preenchidos automaticamente através de fórmulas. A segunda parte é a rubrica “Movimentos que não constam em banco” (o campo “Saldo Banco (B)” é o somatório dos montantes introduzidos na rubrica anterior e é também ela calculada automaticamente). Por fim o campo “soma dos lançamentos em SAP (C); a rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” e o “Saldo Caixa + SAP (D)”, que é igualmente calculado automaticamente consistindo no somatório de todos os valores da rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP”.

Na primeira parte podemos concluir que se refere ao método de pagamento e o valor existente em caixa. O campo número um intitulado “Total dos valores de débito em conta (1)” requer uma análise do extracto bancário do mês a que se refere a conciliação. Uma vez que este é enviado pelo banco e não chega a tempo de se cumprirem os prazos de entrega estipulados na norma de fundo de maneiio, os responsáveis de fundo de maneiio podem aceder ao portal do banco na internet e retirar um exemplar do extracto para efeitos de conciliação. As contas de fundo de maneiio encontram-se associadas a um serviço de *cash pooling* de saldo nulo, onde os movimentos de consolidação são diários para manter a conta zerada. Embora as contas bancárias abertas destinadas sejam apenas para o débito em conta do serviço de Via Verde, e o desconto de cheques e comissões bancárias que poderão ser debitadas de manutenção, e não devem ser usadas para depósito de cheques ou qualquer outro tipo de créditos, estes por vezes ocorrem e deve-se ter em atenção estes tipos de movimentos no extracto para a conciliação ser

feita correctamente. No caso da existência de um ou mais créditos, sendo estas entradas de dinheiro e não custos, devem ser deduzidos aos débitos apurados. Assim sendo irá ser mostrado como deverá ser feita a análise do extracto bancário. Imagine-se que temos o seguinte extracto bancário:

Exemplo 1:

	DÉBITO	CRÉDITO
MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 68	13,90	
CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666		13,90
MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 69	48,55	
CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666		48,55
MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 70	9,00	
CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666		9,00

Os movimentos que são usados pelo responsável para o preenchimento do anexo são apenas os designados por “MB XXXXXXXX ... MOV XX”, uma vez que os restantes (“CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / ...”) são os relativos ao sistema de *cash pooling* feitos automaticamente pelo banco. Estes movimentos são lançados em SAP pela tesouraria. Deste modo, no exemplo 1 não houve lugar a quaisquer créditos e o valor a constar no campo “Total dos valores de débito em conta” é o somatório das três parcelas $13,90 + 48,55 + 9,00 = 71,45$ unidades monetárias (u.m.).

Considere-se o seguinte exemplo:

Exemplo 2:

	DÉBITO	CRÉDITO
MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 55		9,50
CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	9,50	
MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 56	28,36	
CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666		28,36
MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 57	16,00	
CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666		16,00

Neste exemplo, o valor a colocar no campo “Total dos valores de débito em conta” não é de $53,86 = 9,50 + 28,36 + 16,00$, mas sim de $34,86$, ou seja, $28,36 + 16,00 - 9,50$, uma

vez que 9,50 corresponde a um crédito em termos de despesa (“MB...”). Note-se que para a determinação deste valor estão excluídos os débitos provenientes dos cheques emitidos os quais serão tratados na rubrica seguinte.

No campo “Total das despesas efectuadas em cheque” deve ser inscrito o somatório dos valores dos cheques emitidos no respectivo mês independentemente de terem sido descontados ou não nesse período. Ao contrário dos outros dois métodos de pagamento, quando é utilizado o cheque para efectuar o pagamento de uma despesa deve-se ter em conta que a emissão de um cheque não corresponde necessariamente a um fluxo de saída de capital, visto que o cheque tem ainda de ser descontado ou depositado numa instituição de crédito. Como se verá posteriormente esta situação pode provocar dois cenários aquando do preenchimento do anexo.

A rubrica “Total das despesas efectuadas em dinheiro” reflecte tudo aquilo que foi efectivamente pago em numerário no mês em causa. O “Saldo em caixa” corresponde ao dinheiro existente em caixa no fim do mês em adição aos valores que estão por regularizar, quando é realizada a contagem de caixa.

No campo “Soma dos lançamentos em SAP” é um valor transcrito manualmente e retirado do sistema SAP. No entanto a contabilidade terá de dar o mês em causa como encerrado e no qual não podem ser efectuados mais lançamentos, para que haja consistência na conciliação, sendo este um requisito fundamental para o preenchimento das conciliações de fundo de maneo. Este campo é um dos mais importantes, pois irá fazer a ligação entre o que está registado/lançado no sistema SAP com o que foi efectivamente dispendido. É o elo de ligação entre a folha de conciliação e o sistema que irá permitir verificar se por exemplo foi tudo correctamente contabilizado.

As duas próximas rubricas são as mais controversas e as que geram mais dificuldade na sua compreensão. Começando pelo próprio nome das rubricas que em determinadas situações se tornam contraditórias, a sugestão dada é que não sejam levados muito à letra os seus títulos e ao invés seja compreendido quando devem ser utilizados.

Na rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” são espelhados os movimentos que não foram pagos em qualquer um dos métodos de pagamento disponíveis. Deste modo verificamos que mesmo quando existe um movimento no caixa (pagamento) e não em SAP, terá de se discriminar nestes campos. Assim sugere-se que a designação Caixa + SAP seja entendida como apenas SAP. Note-se que o saldo de caixa é também inserido nesta rubrica uma vez que não há lugar a nenhum lançamento do valor em caixa no SAP, sendo compreensível que estes só são realizados quando há fluxos monetários, porque no sistema apenas são registados as saídas e entradas de pagamento, i.e. o sistema SAP contem a informação de que foi passado um cheque a um determinado órgão (informação contida no campo “Saldo Caixa + SAP (D)” – ver um pouco mais adiante) mas não indica o valor em caixa, este pode ser extraído da informação contida no sistema mas sempre através de cálculo. Contudo o SAP poderá não ter toda a informação para ser calculado ao certo o valor real do caixa, bastando para tal a existência de uma factura paga e não contabilizada, como foi verificado. Desta forma o saldo em caixa apurado através da contagem do caixa no fim do mês terá de ser introduzido nesta rubrica pelos motivos expostos. Deverá ter sido este o motivo pelo qual foi chamada à rubrica em causa “Movimentos que não constam em Caixa + SAP”, pese embora o mais correcto seria apenas SAP o que não desvirtuaria em nada o actual sentido do texto.

A rubrica “Movimentos que não constam no banco” são aqueles que já não constam no extracto bancário nesse mês ou que já tenham sido pagos pelo caixa em meses anteriores, do qual a sua contabilização não coincide no mês do pagamento dos referidos movimentos.

De outra forma, se uma despesa foi paga mas por um qualquer motivo não foi contabilizada, esta não é registada nesta rubrica, dado que neste mês esta despesa dá origem a um movimento no caixa ou em banco, mas o seu valor é inserido na rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP”, como foi anteriormente referido, no mês seguinte esta despesa é contabilizada e por conseguinte sai desta rubrica mas é evidenciada na “Movimentos que não constam no banco” pois no mês seguinte ela não originou qualquer movimento. Este e outros cenários serão devidamente descortinados para uma melhor compreensão da utilização destas duas rubricas na próxima parte do trabalho.

Por último existem ainda dois campos “Saldo Caixa + SAP” e “Reconciliação”, este último deverá ser zero para que a conciliação esteja correcta, mas não é condição única. O “Saldo Caixa + SAP” tem de ser igual a um valor retirado do SAP, que corresponde ao saldo da conta de fundo de maneo existente no sistema SAP ao último dia do mês em questão. Este valor consiste em todos os lançamentos a débito e a crédito na conta de certo fundo de maneo feitos desde sempre. Deve-se realçar que o valor no campo “Reconciliação” pode ser zero e esta não estar correcta, se o valor do “Saldo Caixa + SAP” não for exactamente igual ao valor em SAP. Como já foi igualmente referido estes valores são calculados automaticamente e por este motivo se houver discrepâncias nestes valores é porque a conciliação não está de todo correcta.

No caso de as haver pode dar-se o facto de existir algum erro na contagem de caixa; um troco mal feito que revela inconsistência entre o que foi pago e foi contabilizado; a existência de alguma factura paga mas por contabilizar ou vice-versa entre muitos outros casos que podem ocorrer. O valor do “Saldo Caixa + SAP” é o segundo elo de ligação entre a conciliação e o sistema com a diferença que este tem de resultar da soma do saldo de caixa mais os valores por contabilizar no sistema e não da transcrição do valor em SAP, como acontece no campo de “Soma dos lançamentos em SAP”.

A descrição feita acerca do preenchimento do referido anexo pretende dar de momento apenas uma ideia global, o seu aprofundamento será tratado em seguida, onde irão ser apresentados vários cenários que podem ser encontrados pelos responsáveis de fundo de maneio na realização da conciliação, para um melhor entendimento do processo.

3.2 Cenário 1

Este cenário poderia ser classificado como de óptimo, no qual todas as despesas efectuadas no mês tivessem sido lançadas, algo que muito raramente sucede devido ao facto das facturas relativas à Via Verde apenas serem enviadas no mês seguinte à qual foram debitadas. No entanto e para simplificar este primeiro cenário tal não acontece, tudo o que foi dispendido foi contabilizado e não havia contabilizações pendentes de meses anteriores. Para a elaboração da conciliação são preenchidos os campos (1); (2); (3); (5); (C) como foram explicados no ponto anterior. Na rubrica “Movimentos que não constam no banco” não se preenche nada, uma vez que não havia necessidade de fazer qualquer lançamento de meses anteriores, originando que o “Saldo Banco (B)” seja nulo. Nos “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” apenas se registre a primeira linha com o saldo de caixa obtido no final do mês. Note-se que desta forma o “Saldo Caixa + SAP (D)” é igual ao caixa apurado na contagem de caixa e é igual ao valor em

SAP do “saldo acumulado” que é a soma das diferenças mensais entre os débitos e os créditos feitos até à data, recordando mais uma vez que fora sempre tudo lançado e não havia valores pendentes. Por este motivo foi classificado de óptimo este cenário. O aspecto da conciliação deverá ser este:

Figura 4 – Preenchimento do Anexo E no caso de não existir valores por contabilizar

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00	←
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00	←
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00	←
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00	
SALDO EM CAIXA (5)		0,00	←
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00	
Movimentos que não constam no Banco			
Descrição	Data	Montante	
Saldo Banco (B)		0,00	
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00	←
Movimentos que não constam em Caixa + SAP			
Descrição	Data	Montante	
caixa		0,00	←
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00	
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00	

3.3 Cenário 2

Neste cenário existe um pagamento, em determinado mês, que não foi lançado em SAP, isto é existe uma diferença temporal entre o momento em que a despesa ocorre e a sua contabilização, que terá necessariamente de ser evidenciada na conciliação. Normalmente esta situação ocorre com a contabilização da Via Verde dado que a factura onde surgem discriminados todos os pagamentos efectuados relativos ao mês n

só são enviados para o cliente no mês n+1, salvo qualquer anomalia. (nesses casos ver cenário 3 para o procedimento correcto). Contudo podem existir outro tipo de despesas como bancárias das quais na maioria das vezes só se obtém conhecimento no momento da conciliação, ou facturas de pagamentos a dinheiro que por alguma falha não terá sido lançada, de qualquer forma são situações pontuais ao contrário da contabilização da Via Verde. Este serviço decorre sempre que uma viatura passa numa portagem ou parque de estacionamento o valor gasto é automaticamente debitado na conta bancária a que lhe está associado. Para se utilizar este serviço cada viatura tem de se encontrar equipada com um dispositivo electrónico (identificador) que transmite informação sobre as passagens da viatura, pois em cada portagem ou parque de estacionamento com este serviço tem um terminal que recebe a informação do identificador. Esta é processada para que seja dada ordem ao banco para se efectuar o devido débito na conta bancária.

No cenário 2 deve-se proceder do seguinte modo: Como o valor debitado surge no mês em que utilizamos o serviço este é um custo do mês (n). Logo para a folha de conciliação espelhar a realidade e estar de acordo com o que o sistema informático nos revela, no “Total dos valores de débitos em conta (1)” deverá conter todos os pagamentos de via verde efectuados por débito em conta e/ou outras despesas bancárias.

No caso de ter sido uma factura por contabilizar o valor deve ser somado no campo “Total das despesas efectuadas em dinheiro (3)” ou no caso de ter sido um pagamento por cheque no respectivo campo para este método de pagamento.

Deste modo é totalizado numa das rubricas acima descritas e terá de ser acrescentado na rubrica – “Movimentos que não constam em Caixa + SAP”, como indicado na figura em anexo/abaixo.

mês corrente (n+1) que os demonstrem, mas constam no mês anterior (n). A figura demonstra como deverá ser preenchida neste caso a folha.

Figura 6 – Procedimento quando a despesa é contabilizada em meses posteriores

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00	} → ✘
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00	
SALDO EM CAIXA (5)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00	
Movimentos que não constam no Banco			
Descrição	Data	Montante	←
Saldo Banco (B)		0,00	
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00	
Movimentos que não constam em Caixa + SAP			
Descrição	Data	Montante	} → ✘
caixa		0,00	
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00	
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00	

Deste modo é feita a quitação do valor contabilizado tardiamente, pois se prestarmos atenção ao correspondente que se põe na rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” deverá ser igual ao da rubrica “Movimentos que não constam em Banco”. No mês n+2 o valor já não consta na conciliação por ter sido feita a sua regularização em SAP no mês n+1.

3.4 Cenário 3

O cenário 3 surge duma situação ocorrida no cenário anterior quando uma factura não lançada permanece no mês n+1 por contabilizar. Nestes casos a diferença temporal entre

o pagamento e contabilização de uma factura é superior ao do cenário 2, podendo dever-se a inúmeros factores sendo os mais frequentes o extravio da factura, mais concretamente de Via Verde sucedendo muitas vezes estas serem enviadas para Órgãos diferentes aos que pertencem as viaturas, dado que as despesas em dinheiro são pagas mediante da entrega da factura; demora no recebimento da factura, acontece não apenas na Via Verde, mas por exemplo quando é feita uma compra numa entidade estrangeira e é emitido um cheque; lapso por parte do responsável do fundo de maneo em lançar determinada factura. Embora as indicações sejam que deverá haver concordância entre o mês em que é paga a despesa e o mês em que é contabilizada, surgem situações como as apresentadas e similares que são excepções à regra.

No caso da ocorrência destas situações verifica-se que no mês n quando é feita despesa e esta não é imediatamente contabilizada procede-se de forma igual ao cenário 2 para este mês. No mês seguinte ($n+1$) a factura continua por contabilizar e deverá manter-se na rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” bem como na rubrica “Movimentos que não constam no Banco”, dada que este movimento em banco/caixa já surgiu no mês anterior (n). Assim o valor irá permanecer nas duas rubricas até ao mês em que for feita a sua regularização no sistema. De referir que em qualquer um destes meses em que o valor se encontra nas rubricas acima mencionadas, este nunca é incluído nos campos (1); (2) ou (3) para não haver dupla contabilização em termos de pagamento, como podemos observar na figura:

Figura 7 – Despesa mantém-se por contabilizar nos meses seguintes

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00	} → ✘
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00	
SALDO EM CAIXA (5)		0,00	} ←
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00	
Movimentos que não constam no Banco			
Descrição	Data	Montante	
Saldo Banco (B)		0,00	
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00	
Movimentos que não constam em Caixa + SAP			
Descrição	Data	Montante	
caixa		0,00	
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00	
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00	

Supondo que cinco meses mais tarde a factura é lançada em SAP, na contabilização do mês n+5 o valor é apenas espelhado na rubrica “Movimentos que não constam no Banco” sendo retirado dos “Movimentos que não constam em Caixa + SAP”

Figura 8 - Procedimento quando a despesa é contabilizada em meses posteriores

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00	} → ✕
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00	
SALDO EM CAIXA (5)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00	
Movimentos que não constam no Banco			
Descrição	Data	Montante	←
Saldo Banco (B)		0,00	
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00	
Movimentos que não constam em Caixa + SAP			
Descrição	Data	Montante	} → ✕
caixa		0,00	
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00	
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00	

Por fim no mês seguinte (n+6) o valor deixa de constar na conciliação, pois já se encontra regularizado. Note-se o facto de o valor constar em igual número de vezes quer na rubrica “Movimentos que não constam no Banco” quer em “Movimentos que não em Caixa + SAP”, no exemplo dado na primeira surge desde o mês n+1 até n+5, portanto cinco vezes e na segunda do mês n ao mês n+4, perfazendo igualmente um total de cinco vezes. Esta é em geral uma regra da conciliação, contudo no cenário 7 tal não sucede sendo a única excepção, perceber-se-á melhor o porquê desta situação.

3.5 Cenário 4

Este cenário surge quando existem créditos no extracto bancário, embora como se verificou anteriormente as contas bancárias dos vários fundos de maneo são apenas

para débitos. Estes créditos podem ter diversas origens como o estorno por parte da entidade bancária de comissões indevidamente cobradas, as quais padecem de uma regularização contabilística por parte dos responsáveis de fundo de maneiio, tendo apenas que os reflectir na conciliação, dado que o banco ao estornar uma dessas comissões leva a que quando são feitos os lançamentos de consolidação das contas bancárias os valores se anulem ficando de certa forma automaticamente regularizados, pois resultam de um crédito e conseqüentemente débito a nível bancário pelo mesmo valor. No entanto sempre os créditos são de tão fácil tratamento, quando estes resultam de devoluções no caso do serviço de Via Verde tem de haver lugar à emissão de uma nota de crédito e a respectiva contabilização. As notas de crédito apenas podem ser lançadas pela Direcção de Economia e Finanças pelo que os respectivos originais deverão ser entregues no Núcleo de Tesouraria, e deverão igualmente conter a indicação da factura correspondente, bem como o código de IVA utilizado aquando da sua contabilização.

No apuramento do “Total dos valores de débito em conta (1)” os créditos são deduzidos ao valor dos débitos como explicado anteriormente. De resto é em muito idêntico aos cenários 2 e 3 no caso do lançamento da nota de crédito não ter sido efectuada no sistema no mês em que este ocorreu com a excepção de quando é introduzido o valor no mês n em “Movimentos que não constam em Caixa+SAP” e posteriormente na rubrica “Movimentos que não constam no Banco” tem de conter o sinal negativo, porque embora não seja efectivamente um proveito, é uma entrada de dinheiro e como a conciliação está na óptica dos fluxos de saída, os sinais invertem-se.

Este procedimento é o mesmo a ter no preenchimento da conciliação quando ocorre dupla contabilização de uma factura por parte do responsável do Órgão, contudo nesta

situação não chegou a haver uma entrada de dinheiro, não ocorreu se qualquer fluxo monetário, apenas houve um aumento dos valores em SAP que na prática é entendido como um “proveito”, embora não o sendo em teoria, pois quando o lançamento em duplicado for regularizado irá ser feito o movimento oposto ao efectuado, irá creditar-se uma conta de custos, movimento semelhante ao do caso anterior onde se credita uma conta de proveito.

3.6 Cenário 5

Como já foi referido uma das formas de pagamento é através da emissão de cheque, e foi também já visto que nestes casos o pagamento e o respectivo fluxo monetário não coincidem, uma vez que este último só acontece quando o cheque é descontado numa instituição bancária. Desta forma existem três momentos importantes a ter em consideração aquando da elaboração da conciliação. O primeiro é a data de emissão do cheque, depois o momento em que este é descontado e o momento em que a contabilização é feita no sistema através da respectiva factura do pagamento efectuado. Devido a este facto podem ocorrer quatro situações distintas. A primeira em que o cheque é emitido e descontado no mesmo mês assim como a respectiva factura é emitida e contabilizada igualmente no mês em que foi efectuado o pagamento, nestas ocasiões procede-se conforme foi explicitado no cenário 1. A segunda situação surge quando um cheque é emitido e descontado no próprio mês mas a factura não é contabilizada, quando tal sucede, ver como proceder nos cenários 2 e 3. A terceira situação sucede quando o cheque é emitido e a factura é contabilizada mas o cheque não é descontado no banco, este acontecimento resulta no cenário 5 que se irá explicar o procedimento a tomar. A quarta situação ocorre quando o cheque é emitido mas nem a factura é contabilizada nem o cheque é descontado, embora estes casos sejam raros

podem ocorrer. A medida a tomar é não espelhar na conta “Total das despesas efectuadas em cheque” visto que é apenas uma hipotética saída de dinheiro, mas ainda não ocorreu, nem foi ainda registado em SAP pois ainda não foi emitida factura. Deste modo apenas se tem a previsão de que irá ocorrer determinada despesa mas não quando, a melhor forma é ter sempre presente esta informação para no momento em que o cheque for descontado e/ou a factura lançada se saber a sua origem, e enquadrar num dos três cenários anteriores.

O cenário 5 ocorre quando o cheque emitido e não é descontado no mês (n), mas a factura é contabilizada, isto é no sistema está reconhecido um custo que na realidade este ainda não aconteceu. Assim o valor em causa deverá ser somado na rubrica “Total das despesas efectuadas em cheque (2)”, dado que foi contabilizado. Origina uma diferença entre o que está em SAP e o que foi efectivamente pago, sendo que o saldo na realidade encontra-se sobreavaliado. Como é conhecido a conciliação em causa deverá ser vista da óptica do custo, e se um custo não ocorrido deverá ser acompanhado e inserido com sinal negativo nas rubricas “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” e “Movimentos que não constam no Banco”. Nesta última rubrica é inserida dado que não deu origem a nenhum movimento no banco porque não foi descontado, embora se saiba que deverá sê-lo. Na primeira existe o problema de contradição anteriormente encontrado, já que o valor consta em SAP, contudo não foi acompanhado do respectivo pagamento, sendo este o motivo por ser também incluído naquela rubrica.

quando é dada uma ordem ao banco de débito na conta por parte da Via Verde esta só é realizada no(s) dia(s) seguinte(s) (data movimento) mas com data valor do dia em que foi dada a ordem. Na prática acontece que a Via Verde na factura do mês n vai considerar a data valor, pois foi nesta emitida a ordem de débito, mas para a REFER o que realmente interessa é quando o débito foi efectivamente feito (data movimento). Este pormenor reveste-se de maior importância no final do mês. Apresentando um exemplo a explicação torna-se mais fácil.

Supondo que um dos fundo de maneo aderiu ao serviço de Via Verde no mês n e obteve um “Total dos valores de débito em conta (1)” constituído apenas por movimentos de Via Verde de 400€. No mês n este valor fica por contabilizar vista a factura ser apenas emitida no mês seguinte ($n+1$). No mês $n+1$ é recepcionada uma factura de 450€ relativo ao mês n que é lançada pela sua totalidade. Os valores não coincidem, contudo o valor da factura poderá estar correcto. Analise-se um hipotético extracto do mês n :

Exemplo 3:

Dt Movimento	Dt Valor	Descrição	Débitos	Créditos
04.04.2008	03.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 01		46,35
04.04.2008	03.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	46,35	
16.04.2008	15.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 02		13,7
16.04.2008	15.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	13,7	
18.04.2008	17.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 03		25,95
18.04.2008	17.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	25,95	
21.04.2008	20.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 04		104,25
21.04.2008	20.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	104,25	
22.04.2008	21.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 05		2
22.04.2008	21.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	2	
23.04.2008	22.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 06		10
23.04.2008	22.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	10	
24.04.2008	23.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 07		15,65
24.04.2008	23.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	15,65	
25.04.2008	24.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 08		86
25.04.2008	24.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	86	
27.04.2008	26.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 09		36,45
27.04.2008	26.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	36,45	
28.04.2008	27.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 10		36,45
28.04.2008	27.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	36,45	
29.04.2008	28.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 11		23,2
29.04.2008	28.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	23,2	

O somatório dos débitos é de 400€. Em seguida apresenta-se o extracto do mês n+1.

Exemplo 4:

Dt Movimento	Dt Valor	Descrição	Débitos	Créditos
01.05.2008	30.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 12		23,55
01.05.2008	30.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	23,55	
01.05.2008	30.04.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 13		26,45
01.05.2008	30.04.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	26,45	
06.05.2008	05.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 14		36,5
06.05.2008	05.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	36,5	
07.05.2008	06.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 15		5
07.05.2008	06.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	5	
08.05.2008	07.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 16		16,35
08.05.2008	07.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	16,35	
10.05.2008	09.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 17		10,05
10.05.2008	09.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	10,05	
15.05.2008	14.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 18		45,25
15.05.2008	14.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	45,25	
25.05.2008	24.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 19		96,45
25.05.2008	24.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	96,45	
29.05.2008	28.05.2008	MB 2222222 PAG BX VAL-PORT/TEL MOV 20		40,4
29.05.2008	28.05.2008	CONSOLIDAÇÃO MOVTS CTA / 444555666	40,4	

No mês n+1 o valor dos débitos de Via Verde perfazem um total de 300€ mas uma análise mais atenta verifica que os dois primeiros valores têm data-valor do mês n+1 e a factura foi lançada pela totalidade. Note-se que o somatório desses valores corresponde à diferença de 50€ existente entre a factura e os débitos em conta do mês n. Esta situação terá de ser espelhada na conciliação, deste modo o melhor procedimento a tomar é o seguinte. No mês n coloca-se o valor do somatório dos débitos em conta no respectivo campo (400€), e nos “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” pelo mesmo valor. Semelhante ao cenário 2.

Figura 11 – Valor por contabilizar de Via Verde no mês n

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00	← 400
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00	
SALDO EM CAIXA (5)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00	
Movimentos que não constam no Banco			
Descrição	Data	Montante	
Saldo Banco (B)		0,00	
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00	
Movimentos que não constam em Caixa + SAP			
Descrição	Data	Montante	
caixa		0,00	← 400
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00	
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00	

No mês n+1 é recepcionada a factura de Via Verde relativa ao mês n e lançada pela sua totalidade 450€. No momento da elaboração da conciliação inscreve-se no campo (1) o total dos débitos em extracto desse mês 300€. Analisa-se a factura e verifica-se se no discriminativo os valores com data de débito de 30.04.2008 perfazem os 50€. Sendo o resultado positivo verifica-se que os 400€ do mês n foram contabilizados no sistema e deste modo saem da rubrica “Movimentos que não constam em Caixa + SAP” e são introduzidos em “Movimentos que não constam em Banco”. No entanto verifica-se que uma parte do total dos valores em débito em conta do mês n+1 foi contabilizada, podendo estes serem considerados como uma despesa que ocorre e cuja factura foi lançada no respectivo mês à semelhança do cenário 1. Assim sendo seria redundante

reflectir os 50€ em “Movimentos que não constam em Caixa+SAP”, dado que eles efectivamente já se encontram no sistema, devendo inclusive serem retirados aos 300€, uma vez que o valor por contabilizar do mês n+1 não são os 300€, mas sim $300 - 50 = 250$ €. A figura 12 abaixo demonstra como deverá ser feito o preenchimento no mês n+1.

Figura 12 – Procedimento a tomar quando é contabilizada a factura de Via Verde mês n

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00	← 300
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00	
SALDO EM CAIXA (5)		0,00	
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00	
Movimentos que não constam no Banco			
Descrição	Data	Montante	← 400
Saldo Banco (B)		0,00	
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00	
Movimentos que não constam em Caixa + SAP			
Descrição	Data	Montante	
caixa		0,00	→ 400
			← 250
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00	
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00	

A comparação dos extractos bancários com as facturas de Via Verde deve continuar a ser feita para os meses seguintes. Esta situação pode chegar a não ocorrer e nesse caso procede-se como foi visto no cenário 2.

3.8 Cenário 7

Este último cenário é considerado como a excepção que confirma a regra, isto é anteriormente foi referido e verificado nos diversos exemplos que o número de vezes que um valor consta na rubrica “Movimentos que não constam no Banco” e em “Movimentos que não constam em Caixa+SAP” é igual, no entanto neste cenário é algo que não sucede. Algumas despesas de cartório são pagas pelo fundo de maneo, mas a sua contabilização é feita pela Direcção de Economia e Finanças devido à existência de imposto retido na fonte. Embora a despesa seja feita pelo fundo de maneo o seu custo em termos contabilísticos ao invés de levado ao fundo de maneo é levado a um terceiro diferente, deste modo o custo é imputado ao respectivo cartório, esta situação terá de ser igualmente reflectida na conciliação. Se no mês n existe uma despesa de cartório e foi devidamente contabilizada o valor é inserido no campo “Total das despesas efectuadas em cheque (2)” ou no “Total das despesas efectuadas em dinheiro” consoante a forma de pagamento. É introduzido na rubrica “Movimentos que não constam no Banco” com sinal negativo, devido à forma como é contabilizado, a imputação é feita a outro terceiro, mas existiu um movimento no caixa.

Figura 13 – Despesa de cartório contabilizada no mês correcto

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00
SALDO EM CAIXA (5)		0,00
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00
Movimentos que não constam no Banco		
Descrição	Data	Montante
Saldo Banco (B)		0,00
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00
Movimentos que não constam em Caixa + SAP		
Descrição	Data	Montante
caixa		0,00
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00

No mês n+1 o valor não necessita de ser reflectido. Se a despesa não é contabilizada no mês n procede-se de igual forma como nos cenários 2 e 3 com a excepção que no mês em que é regularizado, quer seja no mês n+1 ou nos seguintes não é reflectido nem numa nem noutra rubrica.

A despesa é contabilizada no mês n+1.

Figura 15 – Despesa de cartório é contabilizada num mês posterior ao seu pagamento

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)		0,00
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)		0,00
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)		0,00
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1+2+3)		0,00
SALDO EM CAIXA (5)		0,00
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)		0,00
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		0,00
Movimentos que não constam no Banco		
Descrição	Data	Montante
Saldo Banco (B)		0,00
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00
Movimentos que não constam em Caixa + SAP		
Descrição	Data	Montante
caixa		0,00
Saldo Caixa + SAP (D)		0,00
Reconciliação (A+B)-(C+D)		0,00

Dos vários cenários aqui apresentados deve ser mencionado o facto de que no acto da conciliação podem ocorrer vários cenários ao mesmo tempo. Existem igualmente outros cenários provocados por falhas nos movimentos de consolidação bancária do sistema de *cash pooling*, que não foram propositadamente abordados, porque são acontecimentos raros e pressupõem-se dar uma visão na óptica do responsável do fundo de maneiio e os outros cenários não apresentados surgem de falhas dos quais não são directamente responsáveis.

3.9 Actividades Complementares

Do estágio realizado na REFER tive a oportunidade de realizar outras tarefas para além do controlo do fundo de maneiio, como inserir dados na aplicação de Netbanco para que

fossem feitos pagamentos a diversas entidades mediante da autorização das chefias. Tive também a meu cargo a actualização semanal em SAP das quatro taxas de câmbio mais relevantes para a REFER, o que me ajudou a familiarizar com o sistema SAP. A contabilização e especialização das garantias bancárias prestadas pela REFER para execução de vários projectos. O acompanhamento na elaboração de algumas propostas de pagamento, que são realizadas quinzenalmente. Contudo a actividade principal foi a gestão, acompanhamento e suporte de todo o processo de fundo de maneiio que originou a que desenvolvesse actividades não previstas directamente no plano de estágio, mas enriquecedoras a vários níveis. Deste modo tive oportunidade de ajudar na formação quer de novos responsáveis de fundo de maneiio nomeados para o cargo, quer de outros responsáveis que já o exerciam mas com dúvidas acerca da conciliação bancária e/ou contabilização das despesas. Em determinados casos houve a necessidade de realizar auditorias à facturação de meses anteriores para serem detectadas a origem de diferenças entre esta e o sistema SAP; alguns dos cenários apresentados neste relatório surgiram destas auditorias e do contacto directo com falhas ocorridas durante conciliações anteriores. Foi igualmente necessário reformular o anexo F, devido à alteração da taxa máxima de IVA, o que levou à criação de novos códigos de IVA no sistema SAP, originando deste modo uma revisão das contas a serem utilizadas no lançamento das facturas, obrigando algumas a que algumas despesas deixassem de ser elegíveis pelo fundo de maneiio. Todas estas actividades eram reportadas e supervisionadas pela chefia directa, no caso correspondendo à orientadora do estágio na REFER, Dr.^a Cidália Almeida. No fim do ano de 2008 elaborei um relatório anual sobre os fundos de maneiio activos na empresa, onde foi realizada uma análise às várias contas de custo, despesas por Órgão, para dar uma ideia geral sobre quais os Órgãos mais

gastadores e onde recaíam a maior parte das despesas de fundo de maneio, entre outras ilações que se puderam retirar desta análise.

4 Auto-Avaliação e Conclusões

4.1 Auto-Avaliação

A pasta de fundo de maneiio é constituída actualmente por 23 fundos de maneiio espalhados por toda a empresa. Em Setembro o cenário era de 57% (13) das conciliações de fundo de maneiio encontravam-se entregues até ao mês anterior, das quais 18% (4) estavam totalmente regularizados e nove (39%) teriam de ser revistas e normalizadas de meses anteriores devido a pequenas incorrecções. Os restantes 43% das conciliações, correspondendo a dez fundos de maneiio, encontravam-se por regularizar e dos quais quatro (17%) apenas estavam com meses em atraso e os restantes 26% (6) por entregar desde o início do ano.

Sensivelmente a meio do estágio em Dezembro e por também por ser final do ano, foi feito um ponto de situação sobre os fundos de maneiio, verificou-se que 18 das 23 conciliações de fundo de maneiio estavam elaboradas, das quais correspondiam 70% (16) a conciliações entregues e normalizadas, sendo que duas delas (9%) encontravam-se praticamente regularizadas faltando apenas alguns pormenores como as aprovações/assinaturas dos directores. Restando cinco conciliações (21%) por normalizar, das quais estava em curso a sua resolução, isto é já tinham sido auditadas as contas e facturas desses fundos de maneiio e as conciliações em curso. As restantes quatro (17%) encontravam-se por resolver, dentro das quais duas estavam a ser acompanhadas e as outras duas ainda não tinham sido alvo de qualquer análise.

Em termos gerais e fazendo um balanço dos três primeiros meses, se for feita a divisão das conciliações em duas categorias - regularizados e por resolver - pode-se indicar que houve um acréscimo de 22% (5) dos resolvidos e um decréscimo nos por resolver de 26% (5).

No fim do estágio, decorria o mês de Fevereiro, foi elaborado novo ponto de situação relativamente às conciliações do ano de 2008 e o cenário era de que continuava um (4%) fundo de maneiio por analisar, devido ao facto de se encontrar geograficamente longe e não ter havido oportunidade de auditar a facturação, uma vez que é uma necessidade fundamental do fundo de maneiio em questão. Dois (9%) continuavam em acompanhamento, necessitando de intervenção superior para efectuar regularizações contabilísticas e posterior acerto a nível de conciliação. Entregues e regularizadas estavam as restantes 20 (87%) conciliações de fundo de maneiio.

No final do estágio em termos globais e mantendo o critério de análise igual ao ponto de situação do mês de Dezembro, houve um acréscimo de 30% relativamente aos fundos de maneiio regularizados e entregues, e um decréscimo de 30% nos por resolver, tendo em conta que efectivamente apenas um é que não se encontrava a ser controlado, por falta de análise. Notou-se igualmente que houve uma maior preocupação no cumprimento dos prazos de entrega das conciliações, uma maior pré-disposição no sentido de esclarecer as dúvidas que iam surgindo ao longo do processo por parte dos responsáveis e um melhoramento da qualidade no preenchimento da conciliação de fundo de maneiio (anexo E).

No entanto uma das metas propostas foi tentar que os saldos mensais de caixa fossem iguais ou inferiores a 10% da dotação mensal total atribuída aos vários fundos de maneiio, algo que durante os seis meses nunca foi atingido, bem pelo contrário em média os valores em caixa rondavam os 25% e 30%.

Face ao acima exposto penso que o trabalho realizado teve um impacto positivo e ajudou a empresa na tentativa de atingir os seus objectivos.

4.2 Conclusões

De uma forma global a primeira conclusão a retirar é a evidência de que as empresas estão cada vez mais dependentes dos sistemas informáticos, algo que não surge como uma grande novidade mas também elas dependentes e num grau elevado de sistemas de ERP; SCM ou CRM. No caso da REFER praticamente todas as actividades estão directamente ligadas ao sistema SAP, até num simples processo de conciliação de fundo de maneo está como foi visto relacionado com este tipo de sistemas.

Em termos mais práticos e no que se refere à conciliação, como já foi anteriormente revelado alguns títulos do anexo E deviam ser substituídos para que o seu preenchimento não criasse dúvidas no acto da conciliação, sendo os casos das rubricas “Movimentos que não constam no Banco” e “Movimentos que não constam em Caixa + SAP”.

Devia igualmente ser equacionada uma redução no tipo de despesas a serem suportadas pelo fundo de maneo, através da eliminação de algumas despesas que não se coadunam com o conceito de despesa corrente, nomeadamente a Via Verde. Para além do mais é o tipo de despesa que trás mais problemas a uma conciliação que se supõem com um baixo grau de dificuldade, devendo-se notar que dos sete cenários espelhados neste relatório, três derivam de problemas na contabilização do serviço de Via Verde. A melhor forma de solucionar o problema, seria no meu entender a criação de uma conta única e exclusiva para todas as viaturas com identificador e existir um departamento encarregue de fazer a conciliação bancária deste serviço, à semelhança do que sucede para outros serviços prestados por outras entidades como águas e electricidade.

Bibliografia

Al-Turki, U. M., Duffuaa, S., Ayar, T. & Demirel, O., 2008. Stakeholders integration in higher education: supply chain approach. *European Journal of Engineering Education*, 33 (2), p 211-219

Barnabé, F. J. E. F., 2007. *A implementação de um enterprise resource planning no sector público português e a mudança organizacional: Oportunidades e condicionamentos*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Davenport, T., 1998. Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, Julho/Agosto, pp. 121-131.

Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

Decreto-Lei n.º 41/2008 de 10 de Março.

Fontainha, E., 2006. Tempo de trabalho e dimensão empresarial. Workshop organizado pelo Departamento de Economia da Universidade do Minho, *Quadros de Pessoal e Investigação em Economia*. Braga, Portugal 15 de Setembro de 2006.

Gattiker, T. & Goodhue, D., 2004. Understanding the local-level cost and benefits of ERP through organizational information processing theory. *Information & Management*, 41, p.431-443.

Goeij, M. & Waszkowski, H., 1995. New cash pooling systems cut transaction fees, optimize use of excess cash, *Corporate Cash Flow*, December, p. 32–34.

Hallikainen, P., Laukkanen, S. & Sarpola, S., 2004. *Reasons for ERP acquisition*. Helsinki School of Economics.

Instituto Superior Técnico, 2008. *Manual de fundo de maneo*. Disponível em: <http://gqai.ist.utl.pt/files/documentos/fundomaneio/manual.pdf> 2009-04-04.

Kamakura, W., Mela, C., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., Naik, P., Nelsin, S., Sun, B., Verhoef, P., Wedel, M. & Wilcox, R., 2005. Choice Models and Customer relationship management, *Marketing Letters*, 16 (3/4), p. 279-291.

Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M., & Brazel, G., 2001. Managing customer relationships through e-business decision support applications: A case of hospital–physician collaboration. *Decision Support Systems*, 32, p. 171–187.

Laudon, K. C.; Laudon, J. P., 2004. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. Traduzido por Arlete S. Marques. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall

Messner, W., 2001. The practice of cash pooling, *The Information Management Group*, Frankfurt.

Rebouta, J. F. A., 2005. *Contextualização fiscal da gestão centralizada de tesouraria (cash pooling) em ambiente internacional*. Relatório de Pós-Graduação. Universidade do Porto.

Rede Ferroviária Nacional E.P.E., 2005. *Norma EF – 01/05*, Lisboa: REFER E.P.E.

Rede Ferroviária Nacional E.P.E., 2008. *Relatório e Contas 2007*, Lisboa: REFER E.P.E.

Shehab, E., Sharp, M., Supramaniam, L. & Spedding, T., 2004. Enterprise resource planning: An integrative review, *Business Process Management Journal*, 10 (4), p. 359-386.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E., 2003. *Designing and managing the supply chain*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Souza, J. J. B., 2003. *O ERP como instrumento para a decisão corporativa: estudo de viabilidade económica de implantação na micro-empresa Infolight*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba.

Vetter, J. & Schwandtner, C., 2008. Cash pooling under the revised German private limited companies act (GmbHG). *German Law Journal*, 9 (9), p. 1156-1175.

Wannfors, M. & Hong, L., 2000. *Euro cash pooling and shared financial services*. Master's. Göteborg University - School of Business, Economics and Law. Disponível em <http://gupea.ub.gu.se/dspace/handle/2077/2407?locale=en> 2009-03-20.



CONSTITUIÇÃO, ALTERAÇÃO OU EXTIÇÃO DE FUNDO MANEIO DO ÓRGÃO

ANEXO A

Constituição Alteração Extinção

Nome do Órgão: _____

Montante / Dotação Mensal: _____ €

Responsável pelo Fundo Manelo: _____

Nº Matricula: _____

Cartão Multibanco? Não Sim Porquê? _____

Responsáveis pela movimentação da Conta (mínimo 3 pessoas, máximo 4 pessoas):

Responsável: _____ Nº Matricula: _____

Responsável: _____ Nº Matricula: _____

Responsável: _____ Nº Matricula: _____

Responsável: _____ Nº Matricula: _____

Justificação:

Assinatura do responsável pelo órgão: _____

Aprovado pelo CA, em: _____

A preencher pela Gestão Financeira (Economia e Finanças)

Balcão do Banco: _____

Número da Conta: _____

Assinatura Responsável da
Gestão Financeira: _____

OBSERVAÇÕES:

- Em caso de extinção, toda a documentação referente ao processo de fundo manelo, terá de ser enviada à Direcção de Economia e Finanças, juntamente com este formulário.
- A conta de fundo manelo terá ser aberta ao balcão de um banco definido pela Economia e Finanças.
- Após aprovação do CA, deverá ser enviada cópia deste documento para o órgão requisitante.

**IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

Nome: _____

Órgão: _____

Centro(s) de Custo: _____

Número de Matrícula: _____

Declaro que me responsabilizo por todo o processo de Fundo Maneio do órgão que represento, e que tomei conhecimento da norma EF-01/05, que regula os procedimentos a tomar na execução de Fundo Maneio.

Designadamente:

- 1) Validar os lançamentos contabilísticos referentes ao processo de Fundo Maneio, no mês a que estes se referiram;
- 2) Fazer a contagem da caixa no fim do último dia útil de cada mês, preenchendo o respectivo formulário (anexo D);
- 3) Fazer uma conciliação de Fundo Maneio no final de cada mês, preenchendo o respectivo formulário (anexo F);
- 4) Preencher uma folha de Fundo Maneio (anexo E);
- 5) Dar conhecimento à Direcção de Economia e Finanças de todas as alterações relevantes dentro do órgão que represento e que tenham implicação no processo de Fundo Maneio;
- 6) Dar apoio a eventuais auditorias internas que possam ser efectuadas ao Fundo Maneio do órgão que represento;
- 7) Ser fiel depositário dos valores que estão à minha guarda e que fazem parte do Fundo Maneio.

Assinatura _____

Data _____

Formação _____

Data _____

Assinatura Economia e Finanças _____



VALE CAIXA

ANEXO C

VALE CAIXA Nº _____

MONTANTE _____, _____, €

Solicito a entrega ao Senhor(a) _____,

com número de matrícula _____, a importância de _____, €

que se destina a _____

_____, _____ de _____ de 20 ____

Assinaturas:

Responsável pelo pedido:

Assinatura: _____

Superior Hierárquico do Responsável pelo pedido:

Nome: _____

Nº Matrícula: _____ Assinatura: _____

A preencher quando da
apresentação dos documentos de
suporte

Responsável pelo Fundo de Manolo:

Nome: _____

Nº Matrícula: _____ Assinatura: _____

Responsável pelo pedido:

Assinatura: _____



CONTAGEM DE CAIXA

ANEXO D

Órgão: _____

Exercício: _____

Conta de Fundo Maneiro: _____

Data da Contagem: _____

TOTAL EM CAIXA 0,00 €

NOTAS

Valor	Quantidade	TOTAL
500 €		0,00 €
200 €		0,00 €
100 €		0,00 €
50 €		0,00 €
20 €		0,00 €
10 €		0,00 €
5 €		0,00 €

TOTAL 0,00 €

MOEDAS

Valor	Quantidade	TOTAL
2 €		0,00 €
1 €		0,00 €
0,5 €		0,00 €
0,2 €		0,00 €
0,1 €		0,00 €
0,05 €		0,00 €
0,02 €		0,00 €
0,01 €		0,00 €

TOTAL 0,00 €

VALE CAIXA

Doc. N°	Data	TOTAL
		0,00 €
		0,00 €
		0,00 €
		0,00 €
		0,00 €
		0,00 €
		0,00 €
		0,00 €

TOTAL 0,00 €

Assinatura do Responsável do Fundo Maneiro: _____

Nº Matricula: _____

Assinatura do contador da caixa: _____

Nº Matricula: _____

Assinatura do Director do Órgão: _____

Nº Matricula: _____



CONCILIAÇÃO DE FUNDO MANEIO

ANEXO E

Banco: MILLENNIUM BCP

Exercício: _____

Nº Conta: _____

Data da
Conciliação: _____

Órgão: _____

TOTAL DOS VALORES DE DÉBITO EM CONTA (1)	0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM CHEQUE (2)	0,00	
TOTAL DAS DESPESAS EFECTUADAS EM DINHEIRO (3)	0,00	
TOTAL DE DESPESAS (4 = 1 +2+3)	0,00	
SALDO EM CAIXA (5)	0,00	
TOTAL DE DESPESAS (6 = 4+5)	0,00	
Soma dos movimentos a débito no Banco (A)		
	0,00	
Movimentos que não constam no Banco		
Descrição	Data	Montante
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Saldo Banco (B)		0,00
Soma dos lançamentos em SAP (C)		0,00
Movimentos que não constam em Caixa +SAP		
Descrição	Data	Montante
Caixa	_____	0,00
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Saldo Caixa +SAP (D)		0,00
Reconciliação (A +B) - (C+D)		0,00

Assinatura do Responsável
do Fundo Maneio: _____

Nº Matrícula: _____

Assinatura do
Director do Órgão: _____

Nº Matrícula: _____

Conta do Razão	Titulos de Conta	Despesas	Dedutível
622150001	F.S.E. - Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	Chaves (20%)	N8
		Ferramentas (20%)	
622160001	F.S.E. - Livros e Documentação Técnica	Livros Técnicos (5%)	N1
		Cartas Topográficas (5%)	
622170001	F.S.E. - Material de Escritório	20%	N8
622170002	F.S.E. - Material de Escritório - Consumíveis Informáticos	20%	N8
622210001	F.S.E. - Despesas de Representação	Água (5%)	C1
		Café (12%)	C2
		Açúcar (20%)	CE
		Almoços (12%)	C2
622120001	F.S.E. - Gasóleo	Viaturas de Mercadorias (20%)	68
		Viaturas de Turismo (20%) *	CD
		Outros Equipamentos (20%)	N8
622120002	F.S.E. - Gasolina Viaturas de Passageiros	Viaturas Ligeiras de Passageiros (20%)	CD
622120003	F.S.E. - Gasolina Outras Viaturas	Ligeiras Mistas (20%)	CD
		Mercadorias (20%)	CD
		Outros Equipamentos (20%)	N8
622221005	F.S.E. - Serviços Postais	Franquias	U5
		Telegramas	
622260001	F.S.E. - Transporte Pessoal	Táxi (5%)	C1
		Bilhetes (5%)	
622270001	F.S.E. - Deslocações e Estadia	Hóteis (20%)	CE
622320001	F.S.E. - Conservação e Reparação de Viaturas Ligeiras de Passageiros	Viaturas Ligeiras de Passageiros (20%)	CF
622320002	F.S.E. - Conservação e Reparação de Outras Viaturas	Ligeiras Mistas (20%)	CF
		Mercadorias (20%)	N8
622320009	F.S.E. - Outras Conservações e Reparações	20%	N8
622980009	F.S.E. - Outros Fornecimentos e Serviços	Chaves Armários (20%)	N8
		Pilhas (20%)	
		Fotografias (20%)	
		Jornais (5%)	N1
622340001	F.S.E. - Limpeza, Higiene e Conforto	Papel Higiénico; artigos de limpeza (20%)	CE
622340002	F.S.E. - Pequenos Equipamentos e mobiliário de melhor conforto	Diversos (20%)	CE
622980006	F.S.E. - Outros Fornecimentos e Serviços Relacionados com viaturas ligeiras de passageiros	Inspeções (20%)	CF
		Lavagem (20%)	
		Estacionamento (20%)	
622980010	F.S.E. - Portagens	Taxa Reduzida (5%)	C6
		Taxa Normal (20%)	CF
631300001	F.S.E. - Impostos Indirectos - Selo	Impostos Selo	S/ IVA - YS
645300009	Custos Pessoal - Encargos Pessoais e Outros	Quotas da caixa da Previdência e à Ordem do advogados	YS
688100001	Custos Financeiros - Serv. Bancários Diver.	Despesas Bancárias	YS

* Viaturas de Turismo são viaturas ligeiras e mistas