

#14

# Orçamentação, Tesouraria e Custeio

[Casos Práticos]

Guia do  
Empresário  
por  
Centro  
Tecnológico  
do Calçado  
de Portugal

#14

# Orçamentação, Tesouraria e Custeio

[Casos Práticos]

**Guia do  
Empresário**  
*por  
Centro  
Tecnológico  
do Calçado  
de Portugal*

# Índice

<b>Introdução</b>	04
<b>Caso prático – Os rácios de gestão, económicos e financeiros e sua interpretação</b>	06
<b>Caso prático – A orçamentação mensal (flexibilidade, rentabilidade e sustentabilidade)</b>	28
<b>Caso prático – A gestão da tesouraria semanal (autonomia face à banca)</b>	36
<b>Caso prático – O custeio industrial e o cálculo do custo/minuto (competitividade)</b>	46
<b>Conclusão</b>	54



# Introdução

"Para a maioria das PME trata-se de sobreviver, e isto quer apanhem diretamente com os efeitos da crise ou, indiretamente, devido a redução das compras ou da subcontratação das grandes empresas. A retoma do crescimento é esperada há dois anos e por dois, três anos ainda...Daqui até que ela chegue é preciso aguentar, sobreviver..."

Onde se situa a crise? Em todo o lado: ela é profunda, mundial e arrisca-se, portanto a prosseguir. É a mais grave desde 1945 e provavelmente antes. Talvez, ainda mais grave que a de 1929 porque dissimulada, latente e aparentemente indomável." Marc Giget

Os condicionalismos desta atual crise, impõem às PME dificuldades comerciais, dificuldades de cobrança, dificuldades de acesso ao crédito, dificuldades em termos de legislação laboral para além da carga fiscal e de custos perante a Segurança Social.

A estabilização financeira e económica para algumas ou a sobrevivência para outras, depende de dois fatores:

1 - Aumentar os Proveitos que, por maior esforço na angariação de novos clientes e, principalmente, de novos mercados, não depende diretamente e apenas da empresa. É um fator, em grande medida, Externo;

2 - Racionalizar os Custos (de Exploração e Financeiros) que, não permitindo Resultados antes de impostos positivos, só dependem da empresa ajustar para adequar a sua estrutura às oscilações do mercado e da faturação conseguida. É um fator Interno, que a empresa pode dominar e pelo qual se deve interessar em adequar a uma correta rentabilidade.

No atual contexto macroeconómico a sustentabilidade do negócio passa, por isso, por uma melhor eficácia dos mecanismos de gestão das PME através da reestruturação de custos de exploração e financeiros, apoiada em metodologias de Orçamentação, Tesouraria e Custeio.

Independentemente do modelo de negócio e estratégia seguidos, o conhecimento e análise sistemáticas do desempenho

económico e financeiro das empresas é crítico para a tomada de decisões. Manter a solidez económica e financeira é, indiscutivelmente, um dos pilares essenciais para o desenvolvimento de estratégias de internacionalização.

É necessário projetar e orçamentar a atividade das empresas com base em cenários realistas de modo a assegurar a sustentabilidade prospectiva das operações correntes e dos investimentos.

É, por fim, essencial aplicar metodologias adequadas de custeio dos processos industriais, efetuar e analisar o custo por minuto da empresa de modo a aumentar a competitividade.

Este Guia do Empresário está, assim, dividido em quatro partes:

- > Os rácios de gestão, económicos e financeiros e sua interpretação;
- > A orçamentação mensal;
- > A gestão da tesouraria semanal;
- > O custeio industrial e o cálculo do custo por minuto.

Ao longo do Guia são explorados casos práticos na perspectiva de que, mais do que descrever conceitos, a análise de situações reais permite perceber de forma efetiva a importância e benefícios que as empresas podem retirar da implementação de processos sistemáticos no domínio da gestão Económica e Financeira.

## Caso prático – Os rácios de gestão, económicos e financeiros e sua interpretação

A análise dos rácios de gestão, económicos e financeiros, é de grande importância no desenvolvimento de uma análise financeira.

As vantagens dos rácios são diversas, nomeadamente:

- > Permitem obter informações sintéticas sobre determinados aspectos de gestão;

- > Possibilitam comparações que não são possíveis de fazer através de números absolutos;

- > Permitem avaliar a evolução do mesmo indicador ao longo do tempo, através da comparação de valores;

- > Ajudam a obter explicações sobre determinados fenómenos e a sua evolução temporal, desde que sejam relacionados indicadores que se encontram interligados e se considere a variável tempo;

- > Permitem situar a empresa no contexto em que está inserida, mediante a comparação dos indicadores da mesma, com os valores tipo ou padrão, calculados para o sector em que esta se situa;

Note-se, todavia, que a análise dos rácios contém alguns elementos de subjetividade e também diversas limitações, nomeadamente:

- > São um instrumento que não substitui a apreciação do analista;

- > Apenas tratam dados quantitativos, não tendo em consideração aspetos de ordem qualitativa;

- > Podem ser influenciados por decisões de curto prazo, que tenham sido tomadas;

- > A comparação de rácios entre empresas pode ser falseada se estas utilizarem práticas contabilísticas diferentes;

- > Um rácio isolado fornece pouca informação;

- > Dois valores idênticos para o mesmo rácio em períodos diferentes podem não traduzir a mesma realidade;

- > O cálculo de um rácio para um determinado período não permite ajuizar por completo a situação futura.

Apresentam-se de seguida, rácios e indicadores de grande relevância para o analista financeiro.

### Análise de Gestão

#### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

(direto da Demonstração de Resultados)

Valor total dos serviços prestados pela empresa ao longo do exercício, contabilizados a preços de venda ao público. Aparece no lado das receitas da Demonstração de Resultados. Este indicador juntamente, com as Vendas de Mercadorias e Produtos, é essencial para qualquer análise de performance da empresa.



**VENDAS DE MERCADORIAS E PRODUTOS**

(direto da Demonstração de Resultados)

Valor total dos produtos finais vendidos ao longo do exercício, contabilizados a preços de venda ao público. Aparece no lado das receitas da Demonstração de Resultados. Este indicador, juntamente com a Prestação de Serviços, é essencial para qualquer análise de performance da empresa.

**RESULTADOS LÍQUIDOS****Total de proventos - Total de custos - Impostos**  
(direto da Demonstração de Resultados)

Aquilo a que normalmente se chama o lucro da empresa, representa a diferença entre todas as receitas e todas as despesas durante um ano de exercício, depois de pagos todos os impostos. Aparece tanto no Balanço (Situação Líquida) como na Demonstração de Resultados. Uma empresa com boa saúde financeira deve ter sempre Resultados Líquidos positivos. Esporadicamente, devido a início de atividade ou a fatores extraordinários, uma boa empresa pode registar um resultado negativo. Por isso, devem ser analisados os valores dos últimos três anos.

**CASH-FLOW****Resultados líquidos + Amortizações + Provisões**

Também conhecido como EBITA, são os valores monetários efetivamente gerados pela atividade da empresa. Os Resultados Líquidos não representam por si só dinheiro efetivamente criado, porque ainda é preciso ter em conta a depreciação normal dos ativos e os fundos que se constituem para ocorrências especiais, já incluídos nos custos totais mas que não representam saídas de dinheiro.

Assim, o mais simples é somar aos Resultados Líquidos o total das Amortizações e das Provisões.

**CAPITAL SOCIAL**

(direto do Balanço)

Conjunto de fundos postos definitivamente à disposição de uma empresa pelos seus proprietários. É, no fundo, o dinheiro que os empresários colocam nas empresas para dar início à sua atividade. Aparece no Balanço integrado na Situação Líquida, sendo por isso considerado um capital próprio. Existem normalmente limites mínimos estipulados por lei para diferentes tipos de empresas. Pode e deve aumentar em função da expansão da empresa.

**ACTIVO TOTAL LÍQUIDO****Activo total bruto - Amortizações**  
(direto do Balanço)

Valor total dos bens que a empresa possui (edifícios, equipamentos, crédito e dinheiro) deduzido do desgaste normal, ou seja, das amortizações e das provisões constituídas para fazer face à diminuição previsível do valor dos ativos no futuro, como, por exemplo, os créditos mal parados ou as mercadorias defeituosas. Os activos de qualquer empresa devem aumentar regularmente ao longo dos anos, já que são eles que representam riqueza patrimonial da empresa e devem estar disponíveis para qualquer eventualidade, como quebras ou dívidas a pagar. É muito mau sinal, que pode chegar a uma situação de pré-falência, quando uma empresa diminui o valor real dos seus ativos de maneira sistemática, diminuindo assim a sua capacidade de respeitar os compromissos face aos seus credores.

**CAPITAIS PERMANENTES****Total capital próprio +**  
**Total passivo a médio e longo prazo**

São constituídos pela totalidade do Capital Próprio e o total do Passivo a Médio e Longo Prazo. O Capital Próprio, que coincide normalmente com a Situação Líquida, é o capital disponibilizado pelos sócios ou gerado pela atividade da empresa. O Passivo a Médio e Longo Prazo representa por sua vez as dívidas a mais de um ano. Portanto, os Capitais Permanentes são o que não é exigível à empresa a curto prazo e que, assim, esta pode utilizar para financiar a sua atividade ou o seu património. Preferencialmente devem destinar-se a investimentos de prazo alargado.

**FUNDO DE MANEIO****(Total activos imobilizados) -**  
**Total passivo a curto prazo**

Este indicador mede a diferença algébrica entre o Ativo Circulante (Disponibilidades + Créditos a Curto Prazo) e o Passivo de Curto Prazo, ambos lidos no Balanço. Normalmente, quando este indicador assume valores negativos algo vai mal na tesouraria da empresa. Deverá por isso ser, pelo menos, igual a zero. No entanto, um Fundo de Maneio nulo pode também não ser suficiente, dado que o Ativo Circulante compreende valores que não são imediatamente convertíveis em dinheiro. Assim, é possível uma situação de incapacidade de pagamento das dívidas de curto prazo. Deverá haver uma margem de segurança, variável consoante o tipo de negócio.

**NÚMERO DE TRABALHADORES**

(direto)

O aumento sustentado deste indicador é normalmente associado a uma boa saúde económica e financeira da empresa. O número de trabalhadores costuma também ser importante para definir a dimensão relativa da empresa. Não está incluído nem no Balanço nem na Demonstração de Resultados, mas consta normalmente em apêndices às contas.

**VENDAS POR TRABALHADOR****Vendas****Número de trabalhadores**

Rácio simples das Vendas de Mercadorias e Produtos (presente na Demonstração de Resultados) sobre o número de trabalhadores. Representa a contribuição média de cada efetivo da empresa para o volume de vendas total. Um aumento neste indicador representa uma melhor produtividade geral dos empregados, sinal de boa saúde económica. Deve ser utilizado para comparar performances económicas no tempo ou entre duas empresas do mesmo sector de atividade, já que este rácio varia muito em função do ramo onde opera a empresa.

VOLUME DE NEGÓCIOS POR TRABALHADOR
Vendas + Prestação de serviços
Número de trabalhadores

Rácio simples das Vendas mais Prestação de Serviços (presentes na Demonstração de Resultados) sobre o número de trabalhadores. Representa a contribuição média de cada trabalhador para gerar negócios para a empresa, seja a venda de produtos ou a prestação de serviços. Um aumento neste indicador representa uma melhor produtividade geral dos empregados, sinal de boa saúde económica. Deve ser utilizado para comparar performances económicas no tempo ou entre duas empresas do mesmo sector de actividade, já que este rácio varia muito em função do ramo onde opera a empresa.

Estes indicadores podem situar a empresa no contexto em que está inserida, mediante a comparação dos seus dados com os valores padrão calculados para o sector de actividade.

Tenha em conta que um rácio isolado fornece pouca informação e que dois valores idênticos para o mesmo rácio em períodos diferentes, podem não traduzir a mesma realidade.

## Análise Económica

RENTABILIDADE FINANCEIRA (ou dos capitais próprios)
Resultados líquidos
Total do capital próprio

Este rácio é obtido através da divisão entre os Resultados Líquidos e o total do Capital Próprio (que geralmente coincide com a Situação Líquida). Mede a rentabilidade da empresa do ponto de vista do investidor (acionista), ou seja, quanto é que a empresa esta a render para o capital investido pelos proprietários. Quando este rácio é negativo vários anos, existem muito provavelmente graves problemas financeiros na empresa. Os valores deste rácio quando positivos, devem ser comparados com as taxas de remuneração de aplicações financeiras disponíveis no mercado. Se forem sistematicamente maiores, tudo indica que a empresa está a ter uma boa performance económica.

Supondo que as taxas de juro do nosso mercado se irão manter ao nível actual de 3,5 – 4,5%, um rácio sistematicamente inferior a 4,0% será insuficiente, sendo bom a partir deste valor.

RENTABILIDADE ECONÓMICA (ou do ativo)
Resultados líquidos (+ encargos financeiros + impostos)
Total do ativo

Este rácio obtém-se pela divisão dos Resultados Líquidos + Encargos Financeiros + Impostos, sobre o total do Ativo. Mede a rentabilidade de todo o património, ou seja, a rentabilidade da empresa do ponto de vista do investidor (acionista), do credor e do Estado. Valores negativos

indicam prejuízos no exercício e revelam portanto insuficiência de gestão. Valores muito próximos de zero indicarão que todo o património da empresa, que se trata de dinheiro imobilizado para a atividade, está a ser pouco rentabilizado. Deve ser comparado entre empresas do mesmo sector, já que há sectores de maior capital intensivo que outros.

Por exemplo, segundo um estudo empírico do BCP, o valor médio da rentabilidade económica nas indústrias transformadoras rondava os 10% entre 2005 e 2009 e para o comércio, restaurantes e hotéis os 9%, nos mesmos anos. Em geral, os valores não ultrapassam os 9%.

RENTABILIDADE DAS VENDAS
Resultados líquidos
Vendas + Prestação de serviços

Este rácio é obtido através da divisão entre os Resultados Líquidos, ou seja, o lucro da empresa depois de todos os encargos, incluindo os fiscais, e o total de Vendas e Prestação de Serviços, ou seja, o que a empresa efetivamente recebe dos seus clientes. Vai assim medir a margem de lucro que existe na venda dos produtos ou prestações de serviços. Valores negativos sistemáticos indicam prejuízos no exercício e revelam portanto insuficiências de gestão. Valores muito próximos do zero indicam normalmente preços de venda baixos e/ou custos de exploração ou financeiros muito elevados. Neste caso, uma reavaliação da gestão da empresa é provavelmente necessária. Os valores devem ser comparados no tempo ou entre empresas do mesmo sector, sendo que segundo um estudo empírico do BCP, este rácio rondava, em 2009, os 7% na globalidade sectorial.

ROTAÇÃO DO ATIVO TOTAL
Vendas + Prestação de serviços
Total do ativo

Este rácio é calculado pela divisão entre o total de Vendas e Prestação de Serviços sobre o Ativo Total. Representa o grau de utilização dos ativos totais. Um rácio muito elevado pode significar que a empresa está no limite da sua capacidade. O inverso significa, normalmente, um subaproveitamento dos recursos, já que um reduzido volume de vendas com um ativo elevado implica que existe, em princípio, capacidade (edifícios equipamentos, capital humano e financeiro) não utilizada. Segundo um estudo empírico do BCP este rácio rondava, em 2009, os 2,5 na globalidade sectorial.

ROTAÇÃO DO ATIVO FIXO
Vendas + Prestação de serviços
Imobilizado

Este rácio é calculado pela divisão entre o total de Vendas e Prestações de Serviços sobre o Ativo Fixo, ou seja as Imobilizações. Indica o grau de utilização dos imobilizados da empresa. Um rácio muito elevado pode significar que a empresa está no limite da sua capacidade. O inverso significa, normalmente, um subaproveitamento dos recursos, já que um reduzido volume de vendas com um ativo elevado implica que existe, em princípio, capacidade (edifícios e equipamentos) não utilizada. Segundo um estudo empírico do BCP este rácio rondava, em 2009, os 25 na globalidade sectorial.

ROTAÇÃO DO ATIVO CIRCULANTE
Vendas + Prestação de serviços
Total ativo - Imobilizado

Este rácio é calculado pela divisão entre o total de Vendas e Prestação de Serviços sobre o Ativo Circulante, ou seja, o Total do Ativo menos todas as Imobilizações. Indica o grau de utilização dos Ativos Circulantes da empresa, ou seja, as disponibilidades em dinheiro, os créditos a receber e os stocks. Um rácio muito elevado pode significar que a empresa está no limite da sua capacidade. O inverso significa, normalmente, um subaproveitamento dos recursos, já que um reduzido volume de vendas com um ativo elevado implica que existe, em princípio, capacidade não utilizada. Segundo um estudo empírico do BCP este rácio rondava, em 2009, os 2,5 na globalidade sectorial.

PRAZO MÉDIO DE COBRANÇAS
Clientes x 12
Vendas + Prestação de serviços

Este rácio é calculado multiplicando a rubrica Clientes por 12 e dividindo pela soma das Vendas e Prestação de Serviços. O valor é dado, neste caso, em meses. Ou seja, indica, em média, o número de meses necessários para a empresa receber o que os clientes estão a dever. A análise do comportamento dos clientes no tocante às suas dívidas para com a empresa é, juntamente com a do cumprimento por parte desta das suas responsabilidades para com os seus fornecedores e outros credores, um elemento muito relevante a ter em conta na liquidez da empresa. Por exemplo, segundo um estudo empírico do BCP, o valor médio do prazo médio de cobranças, nas indústrias transformadoras,

rondava os 2,7 meses entre 2005 e 2009, e para o comércio, restaurantes e hotéis, os 2,2 meses. Um prazo médio de cobrança a crescer implica maior possibilidade de dificuldades de liquidez se não for acompanhado por uma dilatação do prazo médio de pagamentos que a empresa tem que efetuar aos seus fornecedores.

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS
Fornecedores x 12
Custo das existências vendidas + Custo de matérias consumidas + Fornecimentos e serviços externos

Este rácio é calculado multiplicando a rubrica Fornecedores por 12 e dividindo pela soma do que a empresa deve aos seus fornecedores, ou seja as rubricas: Custo de Existências Vendidas + Custo das Matérias Consumidas + Fornecimento e Serviços Externos. O valor é dado, neste caso, em meses. Ou seja, indica, em média, o número de meses necessários para a empresa pagar tudo o que deve aos seus fornecedores. A análise do cumprimento por parte da empresa das suas responsabilidades para com os seus fornecedores e outros credores é, juntamente com a do comportamento dos clientes no tocante às suas dívidas para com a empresa, um elemento muito relevante a ter em conta quanto à liquidez da empresa.

Por exemplo, segundo um estudo empírico do BCP, o valor médio do prazo médio de pagamentos nas indústrias transformadoras rondava os 2,9 meses entre 2005 e 2009, e para o comércio, restaurantes e hotéis, os 2,6 meses. Um prazo médio de pagamentos a diminuir implica maior possibilidade de dificuldades de liquidez se não for acompanhado por uma diminuição do prazo médio de cobranças que a empresa tem que efetuar aos seus clientes.

ROTAÇÃO DE EXISTÊNCIAS
Vendas
Existências

Este rácio calcula-se dividindo as Vendas pelas Existências. Representa a velocidade com que se renovam as existências e as perspectivas de transformação em fundos líquidos, dando uma ideia aproximada do número de vezes que, em média, as existências se renovam durante o ano. Se este valor for elevado, menos tempo as existências permanecem em armazém e mais rápidas são as vendas. Um coeficiente baixo pode significar dificuldades nas vendas e existe o risco de deixar envelhecer mercadorias em armazém o que, para produtos perecíveis, pode tornar-se preocupante, além de obrigar a um espaço maior, o que comporta custos. Assim os valores vão variar muito de sector para sector e só uma análise no tempo ou entre diferentes empresas pode ter significado.

Note-se que a análise dos rácios contém alguns elementos de subjectividade e também diversas limitações. Estes indicadores têm a vantagem de ajudar a obter explicações sobre determinados fenómenos e a sua evolução temporal, desde que sejam relacionados, os indicadores se encontrem interligados e se pondere a variável tempo.

## Análise Financeira

GRAU DE AUTONOMIA (ou autonomia financeira)
Total capital próprio
Total ativo

É obtido através da divisão entre o total dos Capitais Próprios (que normalmente

coincidem com a Situação Líquida) e o Ativo Total Líquido. Trata-se de um rácio fundamental na análise das finanças de uma empresa e da sua capacidade de solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Normalmente, considera-se bom um valor superior a 1/3 (> 0,33), caso contrário existirá provavelmente uma insuficiente dotação de capital próprio e excessiva dependência de capitais alheios (fornecedores e banca). De acordo com um estudo do BCP, entre 2005 e 2009, na indústria transformadora, o rácio rondava os 40% e no comércio situava-se, em média, entre 25% e 35%.

GRAU DE DEPENDÊNCIA
Total passivo
Total passivo e Capital próprio

Obtém-se através da divisão entre o Passivo Total e o Ativo Total Líquido, ambas as rubricas lidas no Balanço. É um rácio de estrutura, que nos permite analisar a importância relativa dos passivos assumidos pela empresa e em que extensão a empresa utiliza capitais alheios para financiar os seus ativos. Normalmente, quanto menor for este rácio, melhor estão as finanças da empresa. Deverá sempre ser inferior a 1, caso contrário a empresa está com uma Situação Líquida negativa, ou seja, tecnicamente falida. Valores inferiores a 2/3 (< 0,66) são considerados bons. De acordo com um estudo do BCP, entre 2005 e 2009, na indústria transformadora o rácio rondava os 60%, e no comércio situava-se, em média, entre 65% e 75%.



SOLVABILIDADE
<b>Total capital próprio</b>
<b>Total passivo</b>

Este rácio obtém-se através da divisão entre o total dos Capitais Próprios e o total do Passivo da empresa. Expressa a capacidade da empresa em solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Quanto maior for este indicador, melhor está a estrutura financeira da empresa. Valores inferiores a 0,5 são considerados, normalmente, insuficientes (pelo menos >0,5). Valores superiores a 1 são claramente bons.

LIQUIDEZ IMEDIATA
<b>Caixa + Depósitos</b>
<b>Total passivo curto prazo</b>

Obtém-se dividindo as Disponibilidades (Caixa + Depósitos) pelo Passivo de Curto Prazo, ambos lidos no Balanço. Dá-nos uma ideia da cobertura das dívidas de prazo inferior a um ano por bens muito líquidos, ou seja, dinheiro ou ativos muito facilmente transformáveis em dinheiro (depósitos). Normalmente, assume-se que quanto maior for este rácio, melhor está a tesouraria da empresa. Considera-se tradicionalmente como limite mínimo o valor de 0,2.

LIQUIDEZ GERAL
<b>Total ativo - Imobilizado - Acréscimos</b>
<b>Total passivo curto prazo</b>

Este rácio é o resultado da divisão do valor dos Ativos Circulantes (todos os ativos de carácter não imobiliário) pelo Passivo de Curto Prazo, ambos os indicadores lidos no Balanço. É um rácio muito importante e normalmente bastante utilizado pelos analistas financeiros. Considera-se bom um valor entre 1 e 1,3. Segundo um estudo do BCP, entre os anos de 2005 e 2009, no sector da indústria transformadora, a média deste valor era de 0,8, e no comércio em geral, era de 0,75. Valores sistematicamente inferiores a 1 podem indicar dificuldades na tesouraria da empresa.

LIQUIDEZ REDUZIDA (ou de tesouraria)
<b>Total ativo - Imobilizado - Acréscimos - Existências</b>
<b>Total passivo curto prazo</b>

Este rácio calcula-se retirando ao total do Ativo, o Imobilizado, os Acréscimos e as Existências e dividindo pelo Total do Passivo de Curto Prazo. Dá-nos uma ideia da cobertura das dívidas de prazo inferior a um ano por bens muito líquidos, ou seja, dinheiro ou ativos muito facilmente transformáveis em dinheiro (depósitos), aos quais se acrescenta os créditos a clientes e terceiros. Normalmente, assume-se que quanto maior for este rácio, melhor está a tesouraria da empresa. Consideram-se bons, valores entre 0,9 e 1,1.

CASH-FLOW / VENDAS
<b>Resultados líquidos + Amortizações + Provisões</b>
<b>Vendas</b>

Tal como indica o nome, trata-se da divisão simples entre o valor do cash-flow da empresa (Resultados Líquidos + Amortizações + Provisões) e o valor das Vendas apurado no final do ano, ambos obtidos a partir da Demonstração de Resultados. É um rácio que mede a rentabilidade das vendas efetuadas pela empresa, ou seja, o dinheiro gerado, em média, pela venda de cada um dos seus produtos. Quanto maior for este rácio, melhor está a empresa do ponto de vista da rentabilidade. Valores sistematicamente negativos resultam de um cash-flow, também ele, sistematicamente negativo, sendo por isso um sinal de deficiências graves na gestão. Segundo um estudo empírico do BCP este rácio rondava, em 2009, os 7% na globalidade sectorial.

CASH-FLOW / VOLUME DE NEGÓCIOS
<b>Resultados líquidos + Amortizações + Provisões</b>
<b>Vendas + Prestação de serviços</b>

Trata-se da divisão simples entre o valor do cash-flow da empresa (Resultados Líquidos + Amortizações + Provisões) e o volume de negócios (Vendas + Prestação de Serviços) apurado no final do ano, ambos obtidos a partir da Demonstração de Resultados. É um rácio que mede a rentabilidade dos negócios efectuados pela empresa, ou seja, o dinheiro gerado, em média, pela venda de cada um dos seus produtos e a prestação de serviços. Quanto maior for este rácio, melhor está a empresa do ponto de vista da rentabilidade. Valores sistematicamente negativos resultam de um cash-flow, também ele, sistematicamente negativo, sendo por isso um sinal de deficiências graves na gestão.

## Outros Indicadores

VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB)
<b>Total de proveitos operacionais - (Custos existências vendidas + Custo matérias consumidas + Fornecimentos e Serviços externos + Impostos)</b>

O VAB é um indicador que mede a criação de riqueza da empresa nos produtos adquiridos ao exterior. Calcula-se a partir da Demonstração de Resultados, de formas diversas. Uma das mais correntes é (Total Proveitos – Proveitos Financeiros – Proveitos Extraordinários) – (Custo de Existências Vendidas + Custo de Matérias Consumidas + Fornecimento e Serviços Externos + Impostos). O cálculo do valor acrescentado pode ser utilizado como termo de comparação entre empresas, pertençam ou não à mesma indústria ou ramo de actividade. Quanto maior for este indicador, mais riqueza está a ser produzida pela empresa.

VALOR ACRESCENTADO BRUTO POR TRABALHADOR
<b>Valor acrescentado bruto</b>
<b>Nº de trabalhadores</b>

Indica o contributo médio dado por cada trabalhador à riqueza criada pela empresa. Calcula-se através da divisão simples do VAB pelo número de trabalhadores da empresa. O seu crescimento no tempo indica boa performance económica e financeira. Este rácio pode também ser utilizado como termo de comparação entre empresas, pertençam, ou não, à mesma indústria ou ramo de actividade.

De seguida apresenta-se o caso prático de análise dos rácios de uma empresa exemplo.

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS HISTÓRICOS (euros)	
2011	
Vendas de:	
Mercadorias	
Mercado Interno	
Mercado Externo	
Produtos	
Mercado Interno	
Mercado Externo	592.364
Prestação de Serviços	
Mercado Interno	171
Mercado Externo	
Variação da produção	14.530
Trabalhos p/própria Empresa	
Outros Proveitos e Ganhos	3.464
Proveitos financeiros de exploração	
Diferenças cambio favoráveis	
Descontos PP obtidos	
<b>Total Proveitos Exploração</b>	<b>610.529</b>
CEVMC	
Mercadorias	
Mercado Interno	
Mercado Externo	
Materias primas e subsidiárias	
Mercado Interno	228.535
Mercado Externo	
Fornecimentos Serv.Externos	
Comissões	
Subcontratos	
Electricidade	
Combustíveis	
Trabalhos Especializados	
Outros Fornecimentos e S Ext.	131.325
Custos com Pessoal	155.201
Amortizações do exercício	19.481
Provisões do exercício	
Impostos	
Directos	
Indirectos	
Custo e Perdas Financ.exploração	
Diferenças cambio desfavoráveis	
Descontos PP Concedidos	
Outros Custos Operacionais	3.261
<b>Total Custos Exploração</b>	<b>537.803</b>

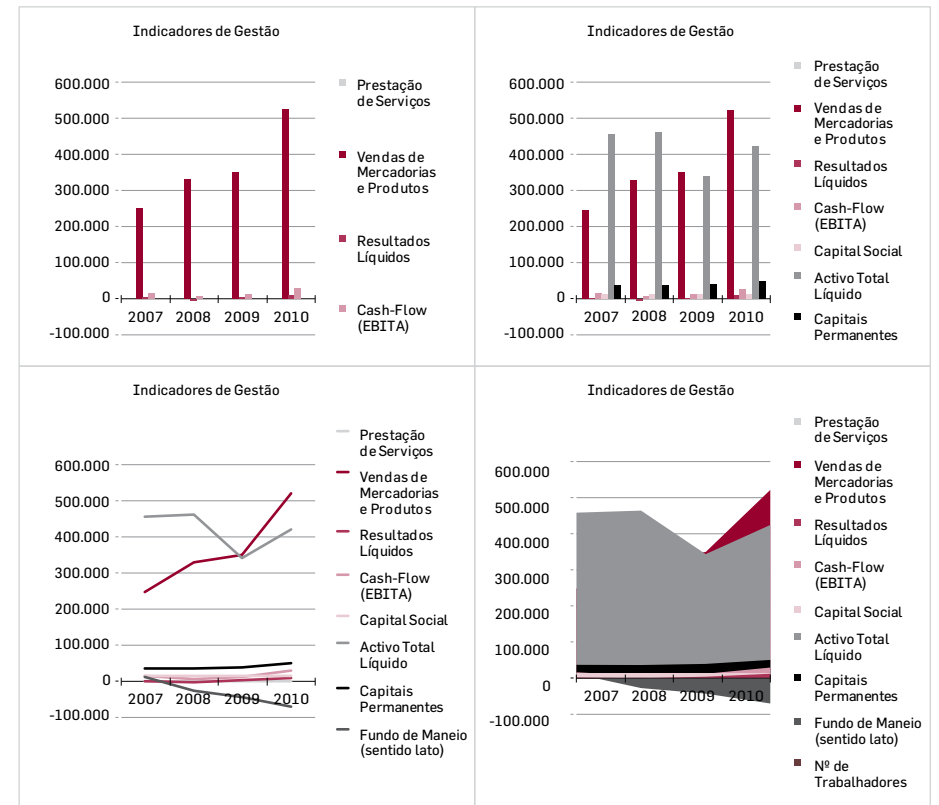
<b>Resultados de Exploração</b>	72.726
Proveitos Extraordinários	0
Custos Extraordinários	0
<b>Resultados Antes F Financeira</b>	<b>72.726</b>
Proveitos Financeiros	
Juros Obtidos	
Outros	3
Custos Financeiros	
Juros Suportados	10.773
Outros	
<b>Resultados Antes de Impostos</b>	<b>61.956</b>
Imposto s/o Resultado Exercício	10.223
<b>Resultados Líquidos</b>	<b>51.733</b>

BALANÇOS HISTÓRICOS (euros)	
2011	
<b>Ativo</b>	
Imobilizado Bruto	
Ativo Intangível	1.100
Ativo Tangível	160.313
Investimentos Financeiros	0
Imobilizações em Curso	
Amortizações Acumuladas e Ajustamentos	94.132
Existências	
Mat-Primas, Subsid.Consumo	60.000
Produtos Acabados e Intermédios	55.000
Mercadorias	
Regularizações de Ativos Biológicos	1.032
Titulos negociáveis	
Dívidas de Terceiros de MLP (Cobrança Duvidosa)	
Dívidas de Terceiros de CP	
Clientes c/c e Títulos a Receber	41.128
Estado e Outros Entes Públicos	105.548
Pessoal	2.700
Outras Contas a Pagar	0
Disponibilidades (Caixa e Dep. Ordem)	65.033
Acrescimos e Deferimentos	
Acrescimos de proveitos	
Custos diferidos	
<b>Total do Ativo</b>	<b>397.722</b>

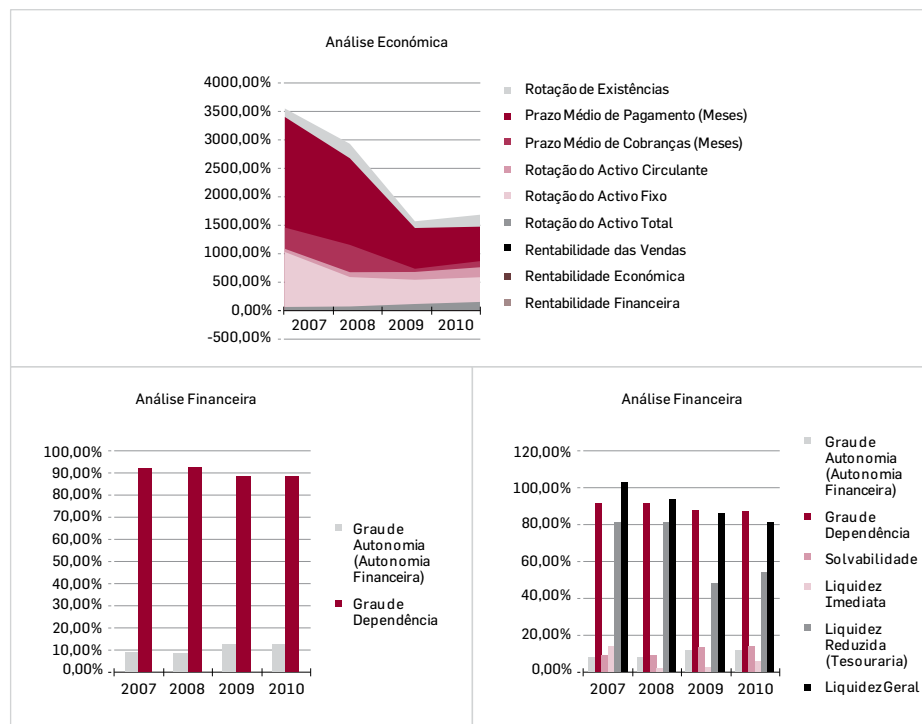
<b>Capital Próprio</b>	
Capital Social / Ações Proprias	15.000
Prestações Suplementares	
Reservas - Subsidios	3.000
Outras Reservas	2.700
Resultados Transitados	31.338
Resultado Líquido do Exercício	51.733
Dividendos Antecipados	
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>103.771</b>
<b>Passivo</b>	
Provisões para riscos e encargos	
Dividas a Terceiros de MLP	
Dividas a Instituições de Credito	11.458
Dividas a Fornecedores de Imobilizado	
Dividas a Sócios	
Locação Financeira	26.604
Outras Dividas	
Dividas a Terceiros de CP	
Dividas a Instituições de Credito	85.120
Fornecedores c/c e imobilizado	130.578
Acionistas/Sócios	26.879
Estado e Outros Entes Públicos	8.970
Outras Contas a Pagar e Pessoal	30.946
Acrescimos e Diferimentos	
Acrescimos de Custos	
Proveitos Diferidos	
Subsidios p/investimentos	
Outros Proveitos Diferidos	
<b>Total do Passivo</b>	<b>293.951</b>
<b>Total Passivo + Cap. Próprio</b>	<b>397.722</b>

RÁCIOS							
Histórico (últimos 4 anos)					Previsional	Evolução média anual (últimos 4 anos)	Evolução anual (2010 para 2011)
2007	2008	2009	2010	2011			
<b>Indicadores de Gestão</b>							
Prestação de Serviços	0	0	0	0	171	#DIV/0!	#DIV/0!
Vendas de Mercadorias e Produtos	249.076	330.157	350.291	522.368	592.364	27%	13%
Resultados Líquidos	1.205	-549	3.194	11.181	51.733	207%	363%
Cash-Flow (EBITA)	16.755	7.349	12.706	29.557	71.214	19%	141%
Capital Social	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	0%	0%
Activo Total Líquido	457.292	462.950	342.912	423.329	397.722	-2%	-6%
Capitais Permanentes	38.213	37.663	40.857	52.038	141.833	9%	173%
Fundo de Maneio (Sentido Lato)	12.316	-26.319	-41.580	-68.840	47.948	-165%	-170%
Nº de Trabalhadores	7	8	10	10	14	11%	40%
Vendas por Trabalhador	35.582	41.270	35.029	52.237	42.312	12%	-19%
Volume de Negócios por Trabalhador	35.582	41.270	35.029	52.237	42.324	12%	-19%
<b>Análise Económica</b>							
Rentabilidade Financeira	3,15%	-1,46%	7,82%	21,49%	49,85%	145%	132%
Rentabilidade Económica	3,88%	1,40%	4,34%	5,24%	15,72%	9%	200%
Rentabilidade das Vendas	0,48%	-0,17%	0,91%	2,14%	8,73%	86%	308%
Rotação do Activo Total	0,54	0,71	1,02	1,23	1,49	32%	21%
Rotação do Activo Fixo	9,62	5,16	4,25	4,32	8,81	-14%	104%
Rotação do Activo Circulante	0,58	0,83	1,34	1,73	1,79	50%	4%
Prazo Médio de Cobranças (Meses)	4	5	1	1	1	-18%	-24%
Prazo Médio de Pagamento (Meses)	19	15	7	6	4	-17%	-28%
Rotação de Existências	2	3	1	2	2	11%	-9%
<b>Análise Financeira</b>							
Grau de Autonomia (Autonomia Financeira)	8,36%	8,14%	11,91%	12,29%	26,09%	12%	112%
Grau de Dependência	91,64%	91,86%	88,09%	87,71%	73,91%	-1%	-16%
Solvabilidade	0,09	0,09	0,14	0,14	0,35	13%	152%
Liquidez Imediata	0,14	0,02	0,03	0,06	0,23	-15%	308%
Liquidez Reduzida (Tesouraria)	0,81	0,81	0,48	0,54	0,77	-8%	41%
Liquidez Geral	1,03	0,94	0,86	0,81	116,97%	-5%	44%
Cash-Flow/Vendas	6,73%	2,23%	3,63%	5,66%	12,02%	-4%	112%
Cash-Flow/Volume de Negócios	6,73%	2,23%	3,63%	5,66%	12,02%	-4%	112%
<b>Outros</b>							
Valor Acrescentado Bruto	75.379	102.023	139.788	162.452	250.669	29%	54%
VAB por Trabalhador	10.768	12.753	13.979	16.245	17.905	13%	10%

Alguns exemplos da evolução gráfica dos rácios calculados







## 1. Análise de Gestão

> No período em análise, 2007-2011, a empresa em termos de facturação observou uma evolução bastante positiva, tendo alcançado em 2007, 249.076€ e em 2011, 592.364€. Tal evolução significa um crescimento de 27% entre 2007 e 2010 e relativamente aos dois últimos anos, um crescimento de 13%.

> A empresa em 2011 alcança um Resultado Líquido de 51.733€, denotando uma boa saúde financeira, mas a confirmar com análise posterior em rácios económicos e financeiros.

> Relativamente aos valores monetários efetivamente gerados pela empresa, em que se consideram os custos que não representam efetivamente saídas de dinheiro, aferimos que o Cash-Flow da empresa ascende a 71.214€.

> O Capital Social da empresa tem-se mantido constante no período em análise.

> Observando o Ativo Total Líquido, verifica-se ao longo do período de 2007 e 2010, uma compensação em investimento direto, para fazer face à desvalorização natural dos anteriores investimentos, e para fazer face às crescentes necessidades de produção e produtividade.

> Neste período, a desvalorização real foi muito reduzida, cifrando-se apenas em (-)2%. Nos dois últimos anos a desvalorização é ligeiramente superior, (-)6%, dado que, não existindo necessidade de incremento urgente de produção, o acesso ao financiamento ficou limitado às condições macroeconómicas do país.

> A empresa possuía em 2011 um Capital Permanente de 141.833€, fruto da política de investimentos que verificamos anteriormente, e retirando o valor do Capital Próprio (103.771€ dos quais, pelo não aumento do Capital Social, corresponde à retenção dos Resultados Líquidos anteriores), possui um saldo remanescente a liquidar à banca e leasings de apenas 38.062€.

> O Fundo de Maneio em sentido lato significa que para o seu cálculo considera-se o valor das existências. O indicador apresentado tem em linha de conta apenas o total do passivo a curto prazo. Se considerarmos que a empresa não venderá as suas Existências para liquidar dívidas (não são facilmente transacionáveis e são necessárias à laboração), podemos observar que no curto prazo, o Fundo de Maneio em sentido lato seria de 47.948€, deduzidos dos 115.000€ de Existências, sendo negativo em 67.052€.

> A confirmar com o cálculo da Liquidez reduzida, no entanto podemos aferir uma possibilidade de dificuldades de tesouraria e portanto, alguma incapacidade de pagamento das dívidas de curto prazo. Se a isto acrescentarmos as dívidas de médio e longo prazo, verificamos na empresa um sobre-endividamento (Fundo de Maneio em sentido restrito) de (-)106.146€, que deverá ser regularizado num prazo aceitável de 3/4 anos, considerando os meios libertos em 2011.

> Face ao aumento do volume de negócios no período em análise, a empresa optou pela solução de contratação de pessoal, duplicando o seu número de 7 para 14 trabalhadores. A especificidade dos elevados padrões de design e qualidade, não motivaram à solução alternativa da subcontratação em áreas de desenvolvimento e finais no processo produtivo.

A empresa preferiu assumir um custo fixo, ao invés de um variável, apesar da sazonalidade deste ramo de negócio.

Não obstante o nº de trabalhadores ter aumentado, entre 2007 e 2010, em 11%, a anterior estratégia afigurou-se correta também porque, o volume de negócios por trabalhador neste período, aumentou 12%.

### Conclusões (identificação de problemas)

**1** – Apesar de um Resultado Líquido bastante significativo, convém verificar a saúde financeira da empresa através dos rácios económicos e financeiros, na próxima fase de análise;

**2** – Relativamente ao sucessivo investimento neste período, há que verificar por um lado, se a empresa se encontra no seu limite de capacidade produtiva (ou se os mesmos poderiam ser adiados), e por outro lado, qual o peso da responsabilidade pela assumpção dos mesmos em termos dos rácios de Solvabilidade, Endividamento e Tesouraria;

**3** – A empresa possui um sobre-endividamento que necessita da definição do período para a cobertura do Serviço da Dívida;

**4** – A contratação de 4 elementos, em 2011, fez decair em 19% o volume de negócios por trabalhador relativo ao ano anterior. Significa isto que, para além de

possíveis problemas em demasiado tempo de produção por modelo, a empresa prejudicou marginalmente o seu custo minuto, o que a verificar posteriormente nesta análise, pode implicar baixas margens líquidas médias de venda.

### 2. Análise Económica

A Rentabilidade Financeira, ou seja, quanto é que a empresa está a render para o capital investido e também o capital não distribuído aos proprietários, será a nossa próxima análise. Qualquer valor superior a aplicações alternativas sem risco na banca, que atualmente rendem entre 3 e 4,5%, será considerado bom.

> A empresa em 2011 apresenta, face ao seu Capital Próprio de 103.771€ e um Resultado Líquido de 51.733€, uma rentabilidade do capital investido excelente.

> Relativamente à Rentabilidade Económica, e face a uma média do sector do calçado situada em 9%, a empresa atinge um rácio de 15,72%.

Tal facto deve-se a que o principal património pertencente ao Ativo Tangível (o edifício) não estar integrado no Balanço, melhorando assim este rácio.

Esta rentabilidade é importante para o investidor, mas principalmente para os seus credores e para o Estado. Com tal performance, a empresa, para já, aparenta uma maior facilidade no acesso ao crédito e à confiança dos seus fornecedores.

Estes dois indicadores aferem em primeira mão que ao nível financeiro e ao nível de gestão, existe um equilíbrio aparente na empresa.

> Neste caso e concentrando-nos apenas na Rentabilidade Líquida das Vendas, em 2011 o valor cifra-se em 8,73%. Sendo um valor abaixo do mínimo estatístico do sector e pouco superior às rentabilidades alternativas sem risco, poderão existir problemas na empresa, a apurar posteriormente: ou preços de venda baixos (parece não ser o caso) e/ou custos de exploração ou financiamento elevados (poderá não ser por aqui) ou ainda elevados tempos de produção significando baixa produtividade (o que eleva o custo de fabrico).

Existe ainda a apurar pelo Custeio Industrial, uma terceira hipótese anteriormente descrita, que se prende com problemas de produtividade e tempos de produção.

> Em 2011, a empresa apresenta uma Rotação do Activo Fixo de 8,81, valor bastante inferior aos 25,0 da média do sector do calçado. Duas conclusões se poderiam retirar:

- A empresa está longe da utilização da sua capacidade produtiva (teria elevadas produtividades e baixos tempos de produção);

- ou, a empresa subcontrata ao exterior uma parte muito significativa da sua produção. Verificamos no decorrer desta análise que se verifica a segunda hipótese, a empresa subcontrata 100% do seu corte e cerca de 80% da sua costura.

Portanto e em conclusão, a empresa no que toca à produção interna e no sentido de melhorar a sua Rentabilidade Líquida das Vendas, vai ter que atuar na redução dos tempos de produção internos para daí retirar mais quantidade produzida e melhorar as margens. A solução inversa seria a redução dos Custos de Exploração, pela via da redução na mão-de-obra. Como veremos

adiante pelo VAB/Trabalhador, não é este o problema (geram mais por ano do que aquilo que custam à empresa).

Por outro lado, dada a reduzida estrutura de pessoal, poderia implicar graves problemas de produção, pelo que são dificilmente dispensáveis.

Uma outra via de redução dos Custos de Exploração a ponderar pela Gerência da empresa, será a tentativa de redução do preço médio por par pago aos subcontratados, bem como uma maior rapidez na entrega das gáspeas (inclui o corte e a costura).

> A Rotação do Ativo Circulante vai medir o peso do total do Ativo menos o Imobilizado, sobre a faturação, ou seja, as Existências em armazém, os valores a receber de Clientes, do Estado e outros, e os valores em Caixa e Depósitos à Ordem. Compararmos portanto, as disponibilidades em dinheiro, os créditos a receber e os stocks, face ao que vendemos.

Face aos 2,5 de média do sector e tendo a empresa atingido o valor de 1,79, tal significa que existiria margem de progressão para faturar mais, face principalmente ao volume de stocks em armazém e aos créditos a receber.

Verificando que a empresa possui uma "baixa" margem comercial face ao sector, apesar de um impulso comercial, necessitará, principalmente, de produzir mais quantidade com os atuais recursos.

>A Rotação do Ativo Total acrescenta ao último rácio, a ponderação de mais fatores, tais como, equipamentos e capital humano, utilizados ou não de forma eficiente.

> Reforça-se a opinião de problemas de produtividade interna e possivelmente elevado custo assumido com a subcontratação, pela via de Margem Líquida de Vendas abaixo da média do sector, quando este rácio atinge 1,49 em 2011 face à média sectorial de 2,5.

> Relativamente ao Prazo Médio de Cobranças, a empresa conseguiu, no período em análise (2007/2011), reduzir significativamente o mesmo, estabilizando-o em 30 dias.

> Quanto ao Prazo Médio de Pagamentos, igual performance, com 120 dias de média em 2011, o que denota e bem, que uma das fontes de financiamento está nos fornecedores, substituindo lentamente a banca.

Ao nível da liquidez funciona muito positivamente, pois em média recebe primeiro e paga depois. No entanto, tal será confirmado com os rácios de liquidez, adiante analisados.

> A Rotação de Existências representa a velocidade com que estas se renovam e transformam em fundos líquidos, dando uma ideia aproximada do nº de vezes que, em média, elas se renovam durante o ano. Se este valor for baixo, mais tempo permanecem em armazém e mais lentas são as vendas, significando alguma dificuldade comercial ou de transformação operacional, e existindo maior risco de criação de “monos” e maior espaço para armazenagem, o que implica custos adicionais.

Rodando 2 vezes ao ano nesta empresa, em 2011, podemos aferir que existe pelo menos um problema de produtividade.

Por outro lado, é necessário verificar se as matérias-primas adquiridas para a conceção e desenvolvimento estarão na quantidade correta, ou se a modelação escoa toda a quantidade adquirida e a que ritmo. Tudo leva a crer que a empresa necessita de melhorar a sua Programação Produtiva e também ao nível dos Consumos (compras versus produção).

### Conclusões (identificação de problemas)

**1** – A empresa apresenta uma Rentabilidade Líquida das Vendas significativamente inferior à média do sector, apesar de se situar numa gama de produto de alta qualidade. É necessário apurar se existem Custos de Exploração elevados ou se existem problemas de produtividade e tempos de produção;

**2** – A empresa subcontrata uma parte muito significativa da sua produção. No que toca à produção interna e no sentido de melhorar a sua Rentabilidade Líquida das Vendas, vai ter que atuar na melhoria da produtividade (reduzindo tempos de produção). Conclui-se então, que a empresa deverá atuar em duas vias em simultâneo: retirar dos subcontratados mais quantidade e se possível a melhor preço e com prazo de entrega mais rápido, e internamente, aumentar igualmente a quantidade produzida (reduzir Custos de Exploração e aumentar produtividade);

**3** – Com um tempo médio de permanência das Existências em armazém de 6 meses, e no sentido de reduzir custos de stockagem e capital parado, a empresa deverá melhorar o seu rácio de consumos (compras/produção) através de uma melhor programação.

### 3. Análise Financeira

> A Autonomia Financeira mede a capacidade da empresa em solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Se este rácio for inferior a 33,3%, em princípio, existe uma insuficiente dotação de capital próprio e excessiva dependência de capitais alheios (banca e fornecedores). Mede sempre a capacidade face ao seu Ativo, que inclui o Imobilizado.

A empresa apresenta em 2011 um valor de 26,1%, o que se aproxima do considerado bom, mas é preciso não esquecer que no Imobilizado não consta o pavilhão (caso contrário o rácio seria muito baixo). Tendo em conta uma boa imagem perante os financiadores (leia-se banca), tanto este rácio como o Grau de Dependência são muito importantes.

Quanto a este último, trata-se de um rácio de estrutura que permite analisar a importância dos Passivos assumidos pela empresa, e em que medida esta utiliza Capitais Alheios para financiar os seus Ativos. São portanto rácios complementares, e considera-se bom um valor inferior a 66,6%. Se porventura for superior a 1 (100%), a empresa está «tecnicamente falida».

Neste caso em concreto e em 2011, apresentou 73,9%, ligeiramente acima do valor considerado bom, mas ainda assim não preocupante. Existirá no entanto, a probabilidade de se verificar sobre-endividamento, valor a apurar mais tarde.

> Relativamente à imagem apresentada a Fornecedores e a Seguradoras de Crédito, existe um rácio de relevante importância denominado Solvabilidade.

Mede também a capacidade da empresa em solver os seus compromissos de médio e longo prazo, sendo também um rácio de estrutura e estabilidade. Valores superiores a 0,5 são suficientes e denotam equilíbrio na estrutura financeira das empresas. Em 2011 a empresa apresentou 0,35, ligeiramente abaixo e podendo denotar (apresentava um Ativo baixo na Autonomia Financeira, mas aqui analisamos o Passivo), um excessivo Passivo no que toca a dívidas a fornecedores e banca, valores a verificar posteriormente.

> Um estudo efectuado à empresa relativamente ao Fundo de Maneio em sentido restrito em 2011, confirma isso mesmo, apresentando um sobre-endividamento à volta dos 106.000€.

> Analisando a Liquidez Imediata, podemos constatar que esta nos dá o peso relativo considerado bom, das disponibilidades da empresa face às suas dívidas de prazo inferior a 1 ano.

É considerado bom um limite mínimo de 0,2, que poderá numa primeira fase, ajudar a minimizar problemas de tesouraria.

Estamos portanto, concentrados em numerário ou ativos muito facilmente transformáveis em dinheiro (depósitos).

A empresa atingiu 0,23 em 2011, apresentando um peso relativo destas rubricas, adequado.



> Considerando a Liquidez Geral, ao Total do Ativo, iremos retirar o valor Líquido do Imobilizado, e admite-se que tudo o resto serviria para cobrir as dívidas de curto prazo, grosso modo, as Existências em armazém, os valores a receber de Clientes e do Estado e Outros Credores, e as Disponibilidades.

Considera-se bom um valor entre 1 e 1,3, pelo que tendo a empresa atingido, em 2011, um valor de 1,17, mais uma vez apresenta um peso relativo adequado destas rubricas.

A existência, ou não, de dificuldades de tesouraria, remetem-se para o rácio seguinte, pois não podemos considerar em bom rigor que a empresa vende matérias-primas (parte das Existências) para saldar dívidas.

> O rácio de Liquidez Reduzida (ou de Tesouraria) vai medir a capacidade da cobertura das dívidas de prazo inferior a 1 ano, não considerando as Existências.

As empresas com tesouraria saudável devem utilizar, grosso modo, os recursos financeiros provenientes de Clientes, do Estado, de Outros Credores e de Caixa e Depósitos.

É considerado bom um valor entre 0,9 e 1,1.

A empresa em 2011 atingiu 0,77, o que significa aqui sim, que existe alguma dificuldade de solvência de compromissos de curto prazo, e terá obrigatoriamente que ter recorrido a crédito de fornecedores ou bancário. Pelos dados existentes podemos confirmar a existência de contas caucio-

nadas e de um prazo médio de pagamento a fornecedores de 120 dias. Percebe-se, para além do financiamento de investimento, o sobre-endividamento atrás identificado.

Se porventura a empresa em termos médios anuais conseguisse aumentar a sua Margem Líquida das Vendas em mais 13% (0,9 – 0,77), facilmente com uma média de cerca de 19 / 20% de margem, face à quantidade vendida no ano anterior, atingiria a suficiência ideal em termos de Tesouraria, na certeza porém, se não se degradassem as condições de cobranças.

O conceito do Cash-Flow vai recuperar ao Resultado Líquido a mais-valia da alavanca que a empresa assumiu para cobrir investimentos (Amortizações) e riscos diversos (Provisões e Imparidades).

É diferente da Rentabilidade Líquida das Vendas, pelo anteriormente descrito, mas não representa em termos de estratégia de margem de comercialização, o mesmo interesse financeiro refletido na margem das vendas.

Assim sendo, e somando as Amortizações e as Provisões (não tem), a empresa atinge em 2011 o valor de 12,02%, acima naturalmente dos 8,73% do outro rácio, fruto de investimentos ainda a serem amortizados.

> Analisando o rácio do VAB por trabalhador, verificamos que em 2011 a empresa atingiu o valor de 17.905€, ou seja, o contributo médio dado por cada trabalhador à riqueza criada pela empresa, após dividir o VAB pelo nº de trabalhadores empregues, diretos e indiretos.

Considerando que o custo médio anual por trabalhador na empresa se situou, em 2011, em 10.347€, tal significa que um aumento da rentabilidade da empresa não passará por uma reestruturação deste custo (redução de pessoal), mas sim pela atuação noutros Custos de Exploração e melhoria da produtividade, aliás conclusão já retirada anteriormente nesta análise.

### Conclusões (identificação de problemas)

**1** – Somando os resultados conjuntos fornecidos pela Autonomia Financeira, pelo Grau de Dependência e pela Solvabilidade, confirma-se uma situação de sobre-endividamento na empresa, que deve ser liquidado num prazo adequado à geração de Resultados Líquidos realistas, e que se estima em 3/4 anos. Trata-se de um programa financeiro para levar o Fundo de Maneio em sentido restrito ao valor de zero;

**2** – Reforçando a conclusão anterior e verificando o rácio da Liquidez Reduzida (ou de Tesouraria), a empresa deverá, para não agravar o seu Passivo, implementar um sistema de Gestão de Tesouraria semanal, o que lhe irá ser de extrema utilidade na melhoria da sua política de cobranças e melhor gestão dos seus pagamentos, sempre na ótica de recursos próprios;

**3** – É possível verificar, pela análise do VAB por trabalhador e por outros indicadores entretanto analisados, que a empresa deverá reduzir o seu custo minuto, atuando no abaixamento dos custos de subcontratação e aumentando a produtividade interna. A atual Margem Líquida das Vendas deve ser aumentada, até porque, a gama de produtos em que se insere, assim o justificam. A empresa deverá valorizar mais o seu know-how e a sua diferenciação.

### 4. Medidas a tomar

**1** – Implementar um sistema de Programação da Produção mais eficaz, para reduzir o tempo de stockagem e o consequente capital parado;

**2** – Aumentar a Rentabilidade Líquida das Vendas, reduzindo o seu custo minuto, com poupanças nos Subcontratos e aumento da produtividade interna e também da externa (subcontratados);

**3** – Implementar um sistema de Gestão de Tesouraria semanal;

**4** – Programar um plano de Serviço da Dívida a 3 anos.

# Caso prático – A orçamentação mensal (flexibilidade, rentabilidade e sustentabilidade)

A orçamentação mensal é uma ferramenta essencial em qualquer PME.

Permite que se tenha uma perceção exata dos desvios entre os valores orçamentados para cada mês, em termos de todas as rúbricas da Demonstração de Resultados e do Balanço, e os valores realmente alcançados após lançados os respetivos Balancetes mensais.

O objetivo final é instalar na empresa um sistema de Painel de Controlo (*Tableau de Bord*).

## O primeiro passo

A empresa deve recolher a informação contabilística anual relativa ao ano anterior, através da Demonstração de Resultados e do Balanço.

## O segundo passo

De seguida e após o cálculo dos respetivos rácios, conforme vimos no caso prático anterior, vamos elaborar a análise da empresa e identificar possíveis problemas existentes, e com isso, identificar possíveis medidas a tomar.

Essas medidas serão tidas em linha de conta ao elaborar a projeção anual para o ano seguinte.

RÁCIOS				
	2008	2009	2010	Evolução média anual (últimos 3 anos)
<b>Indicadores de Gestão</b>				
Prestação de Serviços	32.253	71.601	0	-33%
Vendas de Mercadorias e Produtos	8.663.513	7.762.832	9.665.094	4%
Resultados Líquidos	23.227	24.147	21.562	-2%
Cash-Flow	289.416	314.447	393.710	12%
Capital Social	150.000	150.000	150.000	0%
Ativo Total Líquido	5.897.465	5.642.858	6.440.971	3%
Capitais Permanentes	1.475.515	2.157.608	1.759.162	6%
Fundo de Maneio (Sentido Lato)	212.025	291.354	-84.586	-47%
Nº de Trabalhadores	124	120	10	1%
Vendas por Trabalhador	69.867	64.690	52.237	3%
Volume de Negócios por Trabalhador	70.127	65.287	52.237	3%
<b>Análise Económica</b>				
Rentabilidade Financeira	2,38%	2,18%	2,19%	-3%
Rentabilidade Económica	4,97%	4,47%	4,09%	-6%
Rentabilidade das Vendas	0,27%	0,31%	0,22%	-6%
Rotação do Ativo Total	1,47	1,39	1,50	1%
Rotação do Ativo Fixo	6,88	4,20	5,24	-8%
Rotação do Ativo Circulante	1,88	2,07	2,10	4%
Prazo Médio de Cobranças (Meses)	4	3	2	-17%
Prazo Médio de Pagamento (Meses)	4	3	3	-8%
Rotação de Existências	4	3	2	-17%

O terceiro passo

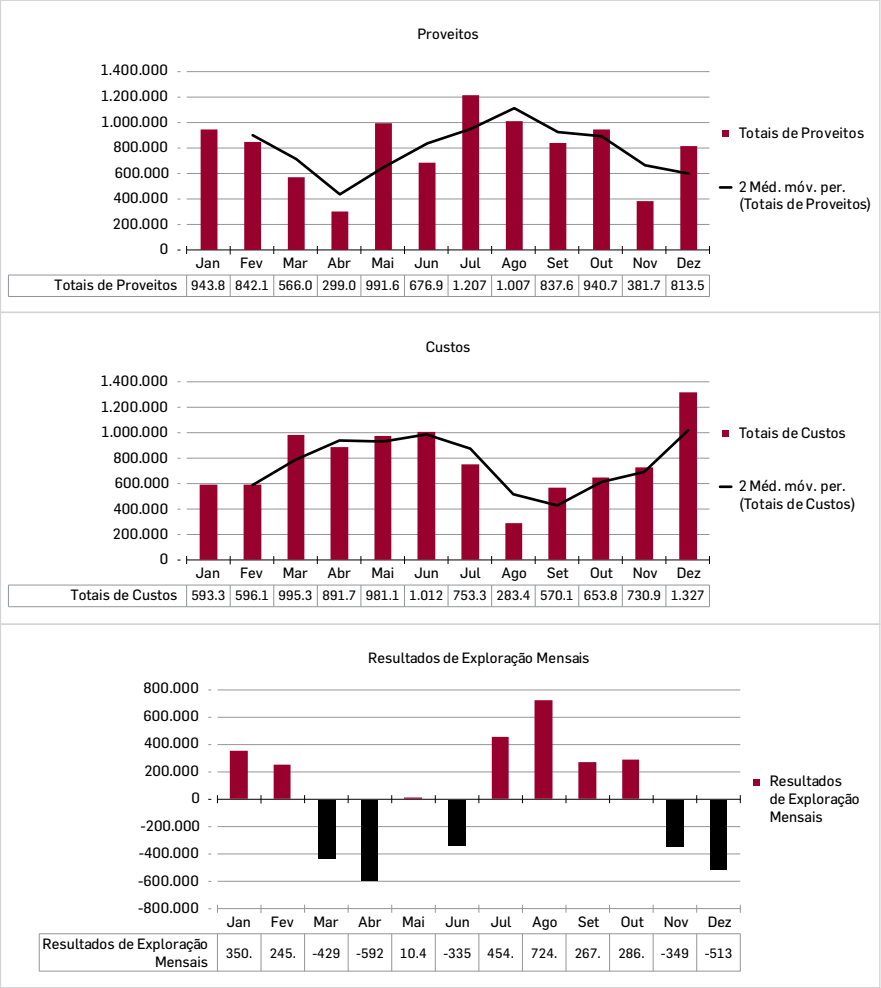
O passo seguinte, trata-se de lançar todos os Balancetes desse ano, para se perceber:

> A distribuição percentual da projeção anual que se vai elaborar, pelos 12 meses do ano, designadamente, a sazonalidade de todas as rubricas de Custos, de Proveitos e

de Balanço. Caso contrário, iríamos dividir essa projecção por 12 e apenas obtínhamos “linhas rectas”, o que não corresponde à realidade;

> Aplicar para cada rubrica contabilística, essas percentagens, e colocá-las no Painel de Controlo, como valores de referência.

PROVEITOS	Peso por Rúbrica sobre o Valor Total							
	Jan	%	Fev	%	Mar	%	Abr	%
Vendas de Mercadorias e Produtos	943.418	0,10	841.732	0,09	546.779	0,06	281.537	0,03
Prestação de Serviços	0	0,00	0	0,00	15.120	0,48	16.159	0,52
Outros Proveitos Operacionais (4)	386	0,00	431	0,00	4.131	0,04	1.304	0,01
CUSTOS	Peso por Rúbrica sobre o Valor Total							
Custo das Mercadorias Vendidas (em orçamentação lançar Compras)	294.111	0,06	311.136	0,06	672.292	0,13	606.982	0,11
Fornecimentos e Serviços Externos	138.928	0,08	138.928	0,08	138.928	0,08	138.928	0,08
Custos com Pessoal	144.534	0,08	135.613	0,08	137.775	0,08	130.874	0,07
Outros Custos Operacionais (1)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
RESULTADOS	Peso por Rúbrica sobre o Valor Total							
Resultados Extraordinários (2)	-824	0,01	-1.313	0,00	-2.715	0,05	-1.893	0,03
Resultados Financeiros (3)	-14.528	0,05	-9.179	0,00	-43.591	0,15	-13.033	0,05
BALANÇO	Peso por Rúbrica sobre o Valor Acumulado							
Disponibilidades (Caixa e Bancos)	-340.882	4,06	-338.238	4,03	-678.055	8,08	-320.284	3,81
Clientes	2.018.813	1,36	2.168.169	1,46	2.210.201	1,49	1.932.395	1,30
Existências (5)	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
Outros Valores a Receber (6)	0	0,10	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Fornecedores	-1.698.872	1,01	-1.498.872	0,90	-1.624.311	0,97	-1.842.532	1,10
Outros Valores a Pagar (7)	-2.989.674	1,32	-3.054.981	1,35	-2.933.806	1,29	-3.368.669	1,49





### O quarto passo

Elaborar a previsão anual, com base em critérios técnicos que diferem da Demonstração de Resultados para o Balanço.

### O quinto passo

Possuindo a empresa:

> A projeção anual de Demonstração de Resultados;

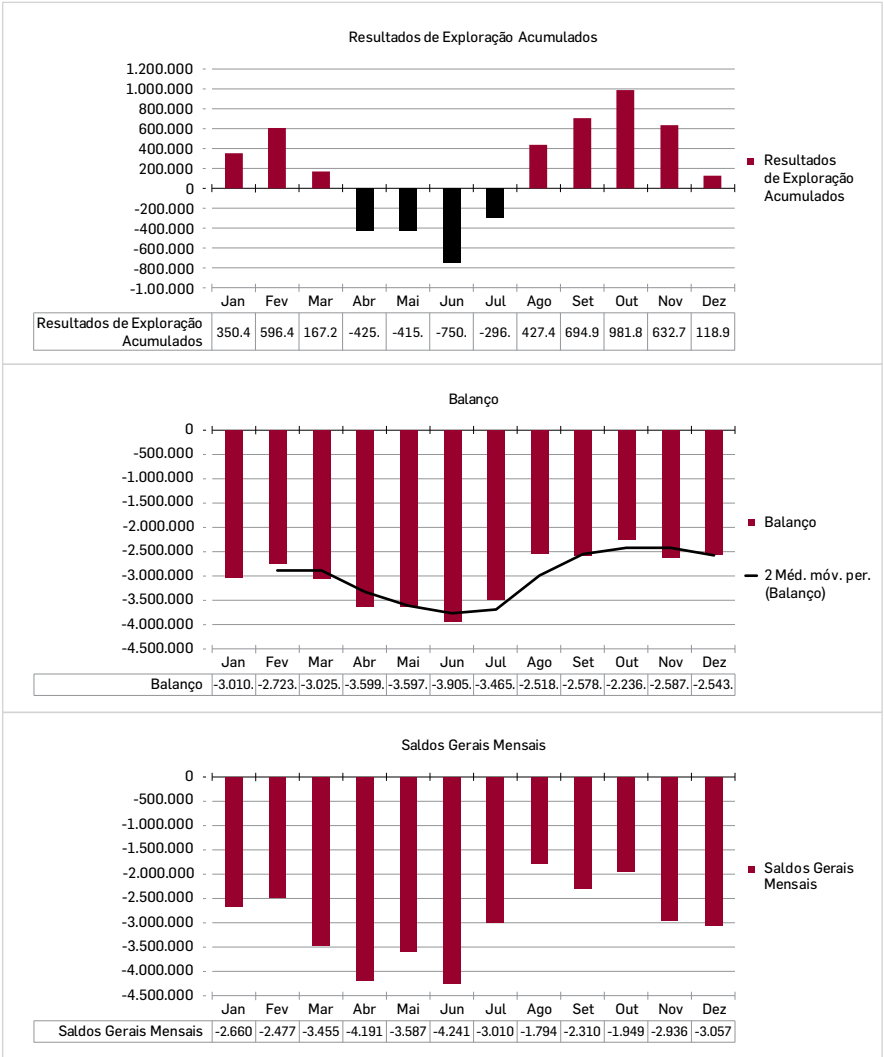
> A distribuição percentual a aplicar a essa projeção para os 12 meses do ano.

Vai então, elaborar os 12 orçamentos, em termos de valores de referência, que garantirão, se cumpridos, o objetivo final anual.

Os 12 orçamentos são lançados num Painel de Controle.

Apresenta-se de seguida, uma imagem deste método:

VALORES ACUMULADOS: Outubro						
	Valores Correntes	Var.	Valores Referência		Valores Correntes	Var. Valores Referência
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS						
Vendas de Produtos	8.172.493	-12%	9.252.046			
Prestação de Serviços	31.279	---	0	Volume de Negócios	8.203.772	-11% 9.252.046
Custo das Existências Vendidas (ou Compras)	4.245.867	-20%	5.319.873	Margem Bruta	3.957.905	1% 3.932.173
Fornecimentos e Serviços Externos (Subcontratação)	986.460	16%	848.982			
Fornecimentos e Serviços Externos (Outros)	364.747	-6%	386.012			
Pessoal	1.462.569	7%	1.366.103			
Outros Custos Operacionais	20.430	-7%	22.086	Custos Operacionais	2.834.206	8% 2.623.184
Resultados Financeiros	-230.593	22%	-189.015	Resultados Correntes	893.106	-20% 1.119.974
Resultados Extraordinários	118.520	81%	65.622	Resultados Antes Impostos	1.011.626	-15% 1.185.596
				Resultado Operacional	1.123.699	-14% 1.308.989
BALANÇO						
Disponibilidades Caixa e Bancos	-311.770	-29%	-441.000	Prazo Médio Recebimentos (GLOBAL)	3	10% 3
Clientes C.DUV, C/C e TR	1.924.243	-2%	1.972.429	Prazo Médio Pagamentos (GLOBAL)	7	18% 6
Existências	1.448.922	-40%	2.431.204	Prazo Médio Existências	3	34% 2
Outros Valores a Receber	0	#DIV/0!	0			
Fornecedores IMOB, C/C e TP	1.453.150	-6%	1.545.960	Fundo de Maneio (sentido lato)	-1.275.139	747% -150.612
Outros Valores a Pagar	2.883.384	12%	2.567.285	Fundo de Maneio (sentido restrito)	-2.724.061	6% -2.581.816



O exemplo anterior reporta-se a Outubro de 2011, em valores acumulados, mas a plataforma de controlo orçamental dispõe da informação de todos os 12 meses do ano.

O que podemos observar?

> Os valores orçamentados acumulados (referência), até ao mês em questão;

> Os valores realmente atingidos pela empresa (pelo lançamento dos seus Balançetes), até ao mês em questão;

> Os desvios verificados.

Salvaguarda-se que, tecnicamente a projeção anual e a consequente reformulação dos orçamentos mensais, deve ser revista sempre que os desvios entre os valores de referência e os valores correntes, «contra a empresa», excedam uma variação superior a 9,9%.

Estamos portanto em orçamentação, perante um processo dinâmico.

O que podemos avaliar?

> Na Demonstração de Resultados Mensal, a rentabilidade da empresa. Verifica-se mensalmente os Resultados antes de

Impostos orçamentados e necessários para alcançar o objetivo anual final (tendo em linha de conta a diluição da sazonalidade pelo facto de se acumular os meses), e os atingidos;

> No Balanço, a existência ou não de sobre-endividamento, ou seja, entre tudo o que a empresa possui em Disponibilidades acrescido do que tem a receber de Clientes e outros, e deduzido do que tem a pagar a Fornecedores e outros;

> Estamos a falar, obviamente do Fundo de Maneio em sentido restrito (o fluxo financeiro), que não considera que a empresa venderá Existências para pagar possíveis dívidas. Não se consideram Existências (seria o fluxo económico e elas realmente têm um valor intrínseco importante, mas...) pois por exemplo, ninguém irá comprar as nossas matérias-primas (porque não têm interesse para outras empresas), bem como necessitamos delas para laborar.

Esta empresa exemplo em concreto, apresentava em Outubro de 2011, um sobre-endividamento de 2.724.061€.

Podemos verificar a situação no relatório seguinte:

VALORES ACUMULADOS ATÉ: Outubro			
	Valores Correntes	Var.	Valores Referência
<b>Demonstração de Resultados</b>			
Vendas de Produtos	8.172.493	-12%	9.252.046
Prestação de Serviços	31.279	---	0
Custo das Existências Vendidas (ou Compras)	4.245.867	-20%	5.319.873
Fornecimentos e Serviços Externos (Subcontratação)	986.460	16%	848.982
Fornecimentos e Serviços Externos (Outros)	364.747	-6%	386.012
Pessoal	1.462.569	7%	1.366.103
Outros Custos Operacionais	20.430	-7%	22.086
Resultados Financeiros	-230.593	22%	-189.015
Resultados Extraordinários	118.520	81%	65.622
<b>Indicadores</b>			
Volume de Negócios	8.203.772	-11%	9.252.046
Margem Bruta	3.957.905	1%	3.932.173
Custos Operacionais	2.834.206	8%	2.623.184
Resultado Operacional	1.123.699	-14%	1.308.989
Resultados Correntes	893.106	-20%	1.119.974
Resultados Antes Impostos	1.011.626	-15%	1.185.596
<b>Balanço</b>			
Disponibilidades Caixa e Bancos	-311.770	-29%	-441.000
Clientes C.DUV, C/C e TR	1.924.243	-2%	1.972.429
Existências	1.448.922	-40%	2.431.204
Outros Valores a Receber	0	#DIV/0!	0
Fornecedores IMOB, C/C e TP	1.453.150	-6%	1.545.960
Outros Valores a Pagar	2.883.384	12%	2.567.285
<b>Indicadores</b>			
Prazo Médio Recebimentos (GLOBAL)	3	10%	3
Prazo Médio Pagamentos (GLOBAL)	7	18%	6
Prazo Médio Existências	3	34%	2
Fundo de Maneio (sentido lato)	-1.275.139	747%	-150.612
Fundo de Maneio (sentido restrito)	-2.724.061	6%	-2.581.816

## O sexto passo

Calcular uma projeção anual para o ano seguinte, sendo exequível em termos de atingir os objetivos face às capacidades comerciais e produtivas da empresa.

Deve igualmente incluir possíveis reestruturações necessárias face à redução de Custos de Exploração, Extraordinários e Financeiros.

No exemplo anterior, a empresa em causa

apresentava um sobre-endividamento de 2.724.061€ pelo que, se se pretender equilibrar as finanças da mesma, existe um "Serviço da Dívida exequível a 8 anos".

Assim sendo, as previsões anuais para a atividade desta empresa devem permitir gerar, pelo menos 340.508€ anuais, após diversas medidas tomadas de reestruturação de custos, dinâmica comercial, e melhoria das suas margens líquidas de venda (controladas pelo Custeio Industrial, tema a tratar no caso prático seguinte).

## Caso prático – A gestão da tesouraria semanal (autonomia face à banca)

A Gestão de Tesouraria deve ser efetuada no mais curto período possível, mas também exequível.

A maioria dos sistemas informáticos existentes no mercado não possuem um adequado módulo nesta matéria, ou quando o possuem, verificam-se algumas situações padrão:

- > Os mapas têm normalmente uma periodicidade mensal;

- > Os mapas consideram apenas os valores a receber de Clientes e os valores a pagar a Fornecedores;

- > Não executam o saldo entre, pelo menos, estas duas rubricas, de forma automática;

- > Não consideram outros recebimentos tais como, por exemplo, o IVA do Estado ou outros pagamentos, tais como amortizações de empréstimos, leasings, custos financeiros, salários, retenções de IRS, TSU à Segurança Social, etc. Estes valores fazem parte, naturalmente e também da Gestão da Tesouraria das empresas.

As empresas recebem diariamente correspondência com documentos para pagar a fornecedores, ao banco, ao Estado, e que de acordo com as suas datas de vencimento, ocorrem várias vezes ao longo de cada mês. Por outro lado, emitem várias vezes ao longo do mês as suas faturas, portanto documentos para receber.

Assim sendo, vamos começar por identificar que a Tesouraria se baseia nas seguintes áreas:

- > Atividades Operacionais: Disponibilidades, recebimentos de Clientes, outros Devedores, pagamentos a Fornecedores, Fornecimentos e Serviços Externos, outros Credores, pagamentos de Impostos e de Segurança Social e pagamentos a Pessoal;

- > Atividades Extraordinárias: Descontos Recebidos e Concedidos, e Outros;

- > Atividades de Investimento: recebimentos relativos a Juros e Proveitos Similares, Dividendos, Realização de Capital Social e Outros e ainda Pagamentos relativos a Investimentos Financeiros e Ativos Tangíveis e Intangíveis;

- > Atividades de Financiamento: recebimentos de Empréstimos Obtidos, aumentos de Capital, Subsídios e Suprimentos e pagamentos de Empréstimos Obtidos, Amortização de Contratos de Locação Financeira, Juros e Custos Similares, outros Gastos Financeiros, Reduções de Capital, Dividendos e Suprimentos.

Deve existir um saldo inicial que surge do transporte do ano anterior, para o ano corrente, um saldo final semanal de Previsão de Tesouraria e o objetivo a atingir, ou seja, o saldo final semanal de Objetivo de Tesouraria.

Este assunto será abordado mais à frente nesta análise.



O controlo de Tesouraria semanal, deve seguir os seguintes passos:

O primeiro passo

É necessária uma quantificação anual em termos de Demonstração de Resultados e de Balanço, relativa ao ano anterior.

Relativamente à Demonstração de Resultados, consideramos os dois cenários:

> O Financeiro, que representa realmente o fluxo gerado pela empresa pois ao considerar-se realmente o gasto em Compras, não considera as Existências, ou seja, que a mesma não vende Matérias-Primas para possivelmente pagar dívidas (primeiro ninguém as quer e segundo, necessita delas para “trabalhar”). Por outro lado, as existências finais de Produto Acabado (Variação da Produção) também não são consideradas, pois serão um proveito ou um prejuízo para o ano seguinte, após serem faturadas;

> O Económico, que tem em consideração o valor intrínseco das Existências (que acaba por ser uma realidade) de Matérias-Primas, Mercadorias, Produtos em Curso de Fabrico e Produtos Acabados, que constituem realmente um valor adicional, apesar de estar “parado” à data da elaboração do documento.

Relativamente ao Balanço, consideramos apenas no Capital Próprio o Resultado Líquido proveniente do cenário Económico, pois neste documento temos sempre que ter em consideração o valor das Existências, no Ativo.

Na imagem seguinte, podemos verificar que se executaram as seguintes tarefas:

> Lançamento mensal, pelos respectivos Balancetes da empresa, das Disponibilidades (Caixa e Bancos), Clientes, Outros Valores a Receber, Fornecedores e Outros Valores a Pagar;

> Ter-se a percepção dos Recursos ou das Necessidades mensais de Tesouraria da empresa;

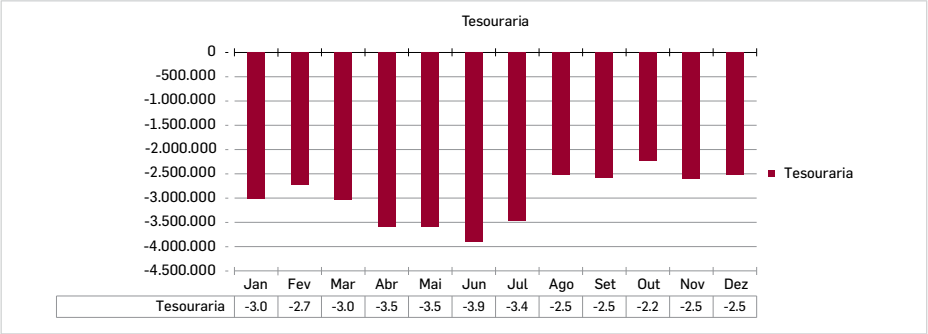
> Verificamos que a mesma se encontra em sobre endividamento ao longo de todo o ano, culminando em Dezembro com um valor negativo de (-) 2.520.018€;

> Para o seu funcionamento quotidiano, recorre sistematicamente à banca, num montante que ascende em Dezembro de 2011, a 1.934.495€.

O que é que isto significa?

Muito simplesmente que se decidisse pelo encerramento, entre o que já possui, o que tem a receber (se o receber todo...) e o que tem a pagar, faltavam ainda assim, 2.520.010€.

TESOURARIA (1)								
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Disponibilidades (Caixa e Bancos)	-340.882	-338.238	-678.055	-320.284	-371.595	-234.734	-318.562	-380.121
Clientes C/C, T.R. e M.L.P.	2.018.813	2.168.169	2.210.201	1.932.395	2.165.668	1.727.345	1.979.754	2.511.527
Outros Valores a Receber (1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornecedores C/C, T.P. e M.L.P. (Imobilizado)	-1.698.872	-1.498.872	-1.624.311	-1.842.532	-2.272.700	-2.586.495	-2.613.679	-1.707.518
Outros Valores a Pagar (2)	-2.989.674	-3.054.981	-2.933.806	-3.368.669	-3.118.891	-2.811.198	-2.512.770	-2.942.547
Recursos ou Necessidades de Tesouraria (3)	-3.010.615	-2.723.922	-3.025.972	-3.599.090	-3.597.518	-3.905.082	-3.465.257	-2.518.659
(1) Diferença mensal entre o que já possuía, tudo o que recebeu e tudo o que pagou								
(2) Introdução Manual dos valores do ano anterior								
(3) Elaborado Manualmente								



O segundo passo

A informação anual recolhida na Demonstração de Resultados e no Balanço é introduzida no Painel de Controlo, anualmente no mês de Dezembro, se estivermos a analisar o ano anterior, ou então como vimos em capítulo anterior, todos os meses (Janeiro a Dezembro) pelos Balancetes da empresa, e obtemos na mesma pelos valores acumulados, o total anual.

O terceiro passo

Está automaticamente identificado na empresa em causa, um sobre endividamento de (-) 2.595.440€ que urge corrigir.

Este sobre endividamento, não decorre propriamente de financiamento concedido pelos fornecedores (a empresa “atrasaria o mais que pode os seus pagamentos”), mas sim de um peso exagerado de endividamento bancário, quer pelo usufruto das bonificadas taxas de juro dos empréstimos ao abrigo do Programa PME Invest, quer por Contas Caucionadas de curto prazo e outras modalidades correntes.

No sentido de ser possível reestruturar as finanças da empresa e estabelecer um período exequível de Serviço da Dívida, foi decidido:

> Continuar as medidas de reestruturação de Custos Operacionais que já haviam sido implementadas durante 2011, nomeadamente na redução de Custos com o Pessoal, com os Fornecimentos e Serviços Externos;

> Continuar a análise dos seus rácios de Gestão, Económicos e Financeiros;

> Reavaliar o seu custo minuto, tempos de produção, e portanto também a sua produtividade;

> Reavaliar as condições de mercado e política comercial;

> Implementar o Custeio Industrial, exactidão no cálculo do custo de produção por modelo e melhoria das margens de comercialização por produto ou artigo.

Foi possível traçar uma projecção anual para 2012 exequível, com o objectivo de se atingir um Resultado Líquido de 331.200€ (em Fluxo Financeiro Gerado, ou seja, utilizando a despesa real das Compras e não considerando o capital "parado e transitado" das Existências).

Porquê um objetivo para 2012 de um Resultado Líquido de 331.200€ ?

Precisamente porque se definiu que o sobre endividamento de (-) 2.595.440€ corresponderia à amortização num Serviço da Dívida a 8 anos, cujo objetivo seria então que, o Fluxo Financeiro anual gerado unicamente para amortização suplementar à banca (e não para investimentos ou outros gastos), seria de 324.430€, e com uma implementação complementar (quando necessário) com recurso a recebimentos de Clientes num prazo mais curto, e alargar o prazo de pagamentos a Fornecedores (financiamento nestes).

As finanças de uma empresa estarão equilibradas quando pelo menos o Fundo de Maneio em sentido restrito (como vimos não considera as Existências), for igual a zero.

## O quarto passo

Nas imagens seguintes, vamos analisar o mesmo caso, mas materializado numa plataforma de Controlo de Tesouraria Semanal.

Podemos ver nas imagens parciais do sistema de controlo desta empresa exemplo, como tal é processado para o ano de 2012:

> A primeira introdução é o Saldo Inicial transitado de 2011 e apurado no Fundo de Maneio em sentido restrito, no painel de Controlo de 2011;

> A segunda introdução são os dados transitados de 2011 na primeira semana de 2012, para todas as rubricas e com o auxílio do Balancete de Encerramento de 2011;

> A terceira introdução são os documentos que surgiram em 2012 com data de vencimento na primeira semana a somar aos valores anteriores;

> O sistema funciona como um calendário, pelo que todos os documentos a receber (nossas facturas principalmente) e todos a pagar, são lançados pelas respectivas datas de vencimento, ao longo de todas as semanas (não visível na imagem).

PREVISÃO DE TESOURARIA (semanal)					
Data (semanal)	01-01-12 domingo	08-01-12 domingo	15-01-12 domingo	22-01-12 domingo	29-01-12 domingo
<b>Saldo Inicial</b>	-2.595.440,00	-2.673.927,00	-2.679.470,89	-2.679.304,62	-2.781.304,62
<b>Atividades Operacionais</b>	-185.802,50	-5.543,89	166,27	-102.000,00	82.870,25
<b>Recebimento de Clientes</b>	1.419.914,58	0,00	0,00	0,00	82.870,25
Clientes C/C					
Clientes Nacionais					
Empresa Exemplo	227,61				
Empresa Exemplo	93,46				
Empresa Exemplo	2.428,02				

(...)

Clientes Outros Países					
Empresa Exemplo	10.766,57				
Empresa Exemplo	174,00				
Empresa Exemplo	47.928,93				
Clientes Títulos a Receber					
Clientes Nacionais Letras					
Empresa Exemplo	27.286,94				
Empresa Exemplo	538,11				
Clientes Países Comunitários					
Empresa Exemplo	80.956,94				82.870,25
Clientes Nacionais Cheques Pré-datados					
Empresa Exemplo	243.733,60				
Empresa Exemplo	5.369,13				
Empresa Exemplo	-4.395,12				
<b>Outros Devedores</b>	115.364,82	0,00	0,00	0,00	0,00
Empresa Exemplo	210,00				
Empresa Exemplo	140,00				
Empresa Exemplo	3.278,30				

(...)

<b>Pagamento a Fornecedores</b>	1.592.571,94	5.415,02	-166,27	0,00	0,00
Fornecedores C/C					
Fornecedores Nacionais					
Empresa Exemplo	5.720,33				
Empresa Exemplo	569,12		-166,27		
Empresa Exemplo	439,76				

(...)

PREVISÃO DE TESOURARIA (semanal)						cont.
Data (semanal)	01-01-12 domingo	08-01-12 domingo	15-01-12 domingo	22-01-12 domingo	29-01-12 domingo	
<b>Pagamento de Impostos</b>	26.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Imposto s/ Rendimento (IRC)						
IRC - Pagamentos por Conta Lucros Anuais						
IRC - Imposto a Pagar						
Retenção Imposto s/ Rendimentos (IRS)						
IRS - Trabalho Dependente						
IRS - Trabalho Independente						
Prediais						
Impostos s/ Valor Acrescentado (IVA)						
Saldo (dedutível, liquidar, regularizações, apuramento, pagar, recuperar e reembolsos pedidos)						
Contribuições Segurança Social (TSU)						
TSU - Contribuições	26.000,00					
Outros Impostos						
Imposto Selo, IMI, Circulação, Taxas, etc						
<b>Pagamento a Pessoal</b>	76.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Remunerações a Pagar (Salários)	76.000,00					
Ajudas de Custo, Adiantamentos						
Outras Operações						
<b>Actividades Extraordinárias</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Recebimentos relativos a rubricas extraordinárias						
Descontos de Pronto Pagamento Obtidos						
Pagamentos relativos a rubricas extraordinárias						
Descontos de Pronto Pagamento Concedidos						
<b>Actividades de Investimento</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Recebimentos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Juros e Proveitos Similares						
Dividendos						
Realização do Capital Social						
Outros (Prestações Suplementares, Ajustamentos Fin, Revalorização dos Imobil.)						
<b>Pagamentos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Investimentos Financeiros						
Imobilizações Corpóreas (Activo Tangível)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Bem A						
Bem B						
Outros						
Imobilizações Incorpóreas (Activo Intangível)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesas de investigação e desenvolvimento						
Despesas de aumento de capital						
Propriedade industrial e outros direitos						

PREVISÃO DE TESOURARIA (semanal)						cont.
Data (semanal)	01-01-12 domingo	08-01-12 domingo	15-01-12 domingo	22-01-12 domingo	29-01-12 domingo	
<b>Actividades de Financiamento</b>	2.578.245,96	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Recebimentos</b>	2.578.245,96	0,00	0,00	0,00	0,00	
Empréstimos obtidos						
BBVA - Remessas e Cheques	121.702,53					
BPI - Remessas e Cheques	129.269,00					

(...)

<b>Amortizações contratos de locação financeira</b>					
TOTTA Crédito					
BMW Financial					
Caixa Leasing e Factoring					
Juros e custos similares					
Empréstimos Bancários					
Factor					
Juros de Mora e Compensatórios					
Juros da Locação					
Reduções de capital					
Dividendos					
Suprimentos					
Saldo Final (Previsão de Tesouraria)	-2,673,927.00	-2,679,470.89	-2,679,304.62	-2,781,304.62	-2,698,434.37
Saldo Final (Objetivo)	-2,271,910.00	-2,271,910.00	-2,271,910.00	-2,271,910.00	-2,271,910.00

Podemos verificar o seguinte:

> O objetivo a tentar alcançar todas as semanas, são os (-) 2.595.440€, deduzido da amortização suplementar prevista para o primeiro de 8 anos, de reestruturação, ou seja, um valor de 2.271.910€;

> Como se vê, a empresa ficou aquém, atingindo um valor de 2.673.927€, situação que é natural se repita por várias semanas ou mesmo, meses, até encontrar um ponto de equilíbrio na gestão de recursos próprios, ou seja, na gestão de Cobranças e Pagamentos (e respetiva autonomia face à banca);

> No entanto o sistema permite monitorizar semanalmente o respectivo desvio e incumprimento do objectivo;

> Porquê semanalmente? Porque muitas vezes as atitudes e as soluções devem ser tomadas com a maior celeridade possível (o que se chama de Tempo Útil), pelo que o período semanal é considerado o ideal. Os documentos emitidos pela empresa ou que chegam pelo correio, chegam diariamente: devem antes de prosseguir para a contabilidade (para serem classificados e lançados nos softwares de Gestão ou de Contabilidade respetivos), serem primeiro lançados diariamente nesta plataforma que condensa todas as rubricas que influenciam a Tesouraria e as saldams, e então depois, seguirem para o(s) departamento(s) seguinte(s).

O que permite este sistema e este método?

> A dada altura entre o valor Previsional de Tesouraria semanal e o valor Objetivo de Tesouraria semanal, existem diferenças que podem surgir, por exemplo, pelo não

Recebimento de um ou mais Clientes que estavam previstos nessa semana;

> A empresa pode quantificar um montante de valor que terá que adiar em Pagamentos, que equilibre o objetivo, sem ter que adiar demais ou de menos valor;

> Por outro lado pode solicitar ao(s) Cliente(s) incumpridor(es) um pagamento parcial (já quantificado) que equilibre a Tesouraria, ao invés do pagamento integral das faturas vencidas, pois a probabilidade de receber uma parte (a necessária) é maior do que receber a totalidade vencida e não cumprida (o Cliente "não teria com certeza esse dinheiro todo");

> Torna-se mais independente da banca, que no atual contexto macroeconómico, "não existindo dinheiro para emprestar" já não é um parceiro de cobertura de problemas de tesouraria.

Existem entretanto, empresas que por limitações de recursos humanos nos seus serviços administrativos, não conseguem implementar um eficaz sistema de gestão de tesouraria em tempo útil (leia-se, semanal).

Para estes casos existe uma alternativa, que incide sobre um controlo básico mensal.

Este controlo mensal, à semelhança dos módulos de Tesouraria disponibilizados na maioria dos softwares comerciais existentes no mercado, concentra-se (pelo menos) nas contas de Clientes e Fornecedores (obviamente que a tesouraria não é só isto...).

Para esse efeito, é apenas um controlo mensal entre o que a empresa tem a receber e a pagar.





## Caso prático – O custeio industrial e o cálculo do custo/minuto (competitividade)

O Custeio Industrial, também conhecido por custo de fabricação, é um elemento muito importante na gestão corrente de uma empresa, e principalmente numa PME.

Quando se calcula o rácio da Rentabilidade Líquida das Vendas (analisado em capítulo anterior) em termos anuais, e surge por exemplo, um valor de 5,21%, algo vai mal na estrutura da empresa em causa.

Significa isto que, no leque de todos os produtos (ou serviços) que vendeu, uns com margens elevadas, outros apenas para manter a produção a laborar, conseguiu uma margem líquida pouco superior à rentabilidade do capital aplicado na banca, em depósitos a prazo sem risco, e também, muito abaixo da média inter-sectorial nacional, segundo dados da Central de Balanços do BCP, reportadas a 2009.

Perante um caso destes, a justificação de baixas taxas médias globais de rentabilidade líquida, advêm de três hipóteses:

- > O preço de venda é baixo;
- Ou,
- > A estrutura de Custos de Exploração, Extraordinários e Financeiros é demasiado elevada, contribuindo para um custo minuto elevado, agravando assim o seu custo de fabricação;
- Ou,
- > Os tempos de produção são elevados, tendo a empresa problemas de Produtividade, e agravando assim, o seu custo de fabricação.

Normalmente verifica-se que o problema não está do lado do preço a que se consegue colocar o produto ou serviço no mercado. Os empresários têm a sensibilidade suficiente para perceber os preços da concorrência e os preços a que o mercado está disposto a adquirir.

Portanto, na maior parte dos casos, a baixa rentabilidade está do lado dos custos e da baixa produtividade.

É possível monitorizar quanto custa fabricar um artigo (adaptável à prestação de serviços), através de uma Ficha de Custeio.

Esta ficha considera:

- > Valores variáveis, tais como o consumo de matérias-primas e a subcontratação;
- > Valor variável em função da produtividade da empresa, que é o tempo de produção para fabricar esse artigo;
- > Valor fixo que é o custo minuto da empresa.

O cálculo do custo minuto será apresentado no seguimento deste caso prático.

O Custeio Industrial “gira” à volta do cálculo do custo minuto.

Como se calcula o custo minuto?

> Através da Demonstração de Resultados, recolhemos todos os dados relativos aos Custos de Exploração, Extraordinários, Financeiros e a previsão sobre o Imposto s/ Resultado do Exercício;

> Não consideramos, nem a conta 31 (Compras) nem a conta 61 para as empresas que possuem Inventário Permanente (CEVMC);

> O consumo de matérias-primas é variável de artigo para artigo, pelo que não influencia o custo minuto, mas é considerado nas respetivas fichas de custeio individuais;

> Na conta 62 (Fornecimentos e Serviços Externos) isolamos a Subcontratação (conta 621, quando existe), pois é também um custo variável em função das necessidades (ou não) para cada artigo.

Nas imagens seguintes, são apresentados a Demonstração de Resultados (onde constam os custos) de uma empresa exemplo (caso real), e a transposição dessa informação para a plataforma de cálculo do custo minuto.

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS (euros)		
	2011	2011
	Financeiro (com 31)	Económico (com 61)
Vendas de:		
Mercadorias		
Mercado Interno		
Mercado Externo		
Produtos		
Mercado Interno		
Mercado Externo	218.748	218.748
Prestação de Serviços		
Mercado Interno	617	617
Mercado Externo		
Variação da produção	0	-30.062
Trabalhos p/própria Empresa		
Outros Proveitos e Ganhos Operacionais		
Proveitos Suplementares		
Reversões de Amort. e Ajustamentos		
Descontos PP obtidos		
<b>Total Proveitos Exploração</b>	<b>219.365</b>	<b>189.303</b>
CEVMC		
Mercadorias		
Mercado Interno		
Mercado Externo		
Materias primas e subsidiárias		
Mercado Interno		
Mercado Externo	17.490	25.973
Fornecimentos Serv.Externos		
Comissões		
Subcontratos		
Serviços Especializados		
Serviços Diversos		
Trabalhos Especializados		
Outros Fornecimentos e S Ext.	31.721	31.721
Custos com Pessoal	108.142	108.142
Amortizações do Exercício (Ajustamentos)	6.165	6.165
Provisões do exercício		
Impostos		
Directos		
Indirectos	1.394	1.394
Custo e Perdas Financ.exploração		
Diferenças cambio desfavoráveis		
Descontos PP Concedidos	600	600
Outros Custos Operacionais	1.221	1.221
<b>Total Custos Exploração</b>	<b>166.733</b>	<b>175.216</b>
<b>Resultados de Exploração</b>	<b>52.632</b>	<b>14.087</b>

<b>Resultados de Exploração</b>	<b>52.632</b>	<b>14.087</b>
Proveitos Extraordinários	1.845	1.845
Custos Extraordinários	0	0
<b>Resultados Antes F Financeira</b>	<b>54.477</b>	<b>15.932</b>
Proveitos Financeiros		
Juros Obtidos		
Outros		
Custos Financeiros		
Juros Suportados		
Outros	5.143	5.143
<b>Resultados Antes de Impostos</b>	<b>49.334</b>	<b>10.789</b>
Imposto s/o Resultado Exercício	1.686	1.686
<b>Resultados Líquidos</b>	<b>47.648</b>	<b>9.103</b>

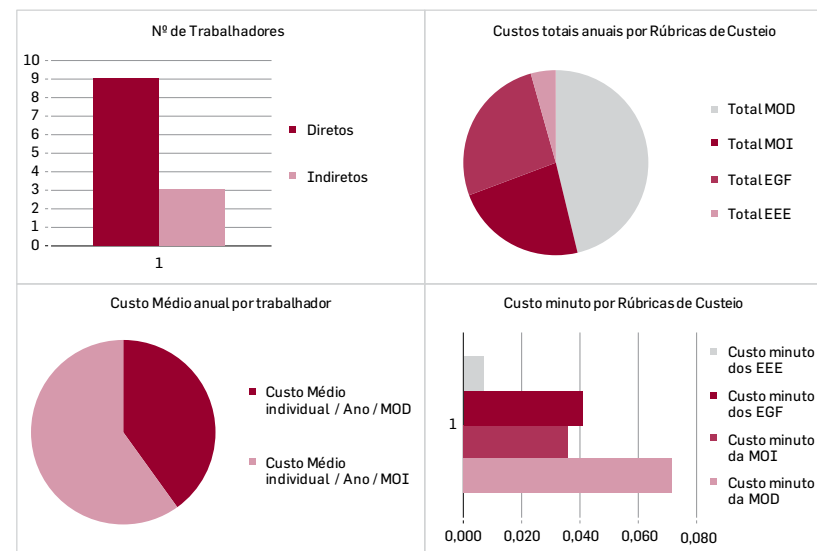
CUSTO DE FABRICAÇÃO (custo minuto)			
Descrição	Dados	Custo Total (€)	Custo Médio Individual (€)
Dias de trabalho/Ano	231		
Minutos de trabalho/Dia	485		
Nº minutos produtivos/Operário/Ano	112.035		
<b>Componentes do Custeio:</b>			
MOD (Mão de obra directa)			
Nº de operários	9		
Nº minutos / Ano	1.008.315 (*)		
Custo / Ano / Operário		72.152	8.017
(*) Nº de operários X Nº minutos produtivos / Operário / Ano			
<b>Custo minuto da MOD:</b>			
Custo / Ano / Operário x Nº Operários	72.152		
Nº minutos / Ano	1.008.315	0,072	

MOI (Mão de obra indirecta)			
Nº de funcionários	3		
Custo / Ano / Funcionário		35.990	11.997
<b>Custo minuto da MOI:</b>			
Custo / Ano / Funcionário x Nº Funcionários	35.990		
Nº minutos / Ano	1.008.315	0,036	

EGF (Encargos Gerais de Fabrico)			
Custo global / Ano = FSE (sem Subcontratação) + Amortizações do Exercício + Impostos Indiretos + Custos de Exploração + Outros Custos Operacionais			
FSE (sem Subcontratação)	31.721		
Amortizações do Exercício	6.165		
Impostos Indiretos	1.394		
Custos de Exploração	600		
Outros Custos Operacionais	1.221		
		41.101	
<b>Custo minuto dos EGF:</b>			
Custo Global / Ano	41.101		
Nº minutos / Ano	1.008.315	0,041	

EEE (Encargos c/ Estrutura da Empresa)		
Custo global / Ano = Custos Extraordinários + Custos Financeiros		
Custos Extraordinários	0	
Custos Financeiros	5.143	
Imposto sobre Rendimento do Exercício	1.686	
		6.829
<b>Custo minuto dos EEE:</b>		
Custo Global / Ano	6.829	
Nº minutos / Ano	1.008.315	0,007

<b>Custo total de fabricação (€) / minuto</b>	
Custo minuto da MOD	0,072
Custo minuto da MOI	0,036
Custo minuto dos EGF (sem Subcontratação)	0,041
Custo minuto dos EEE	0,007
	0,155



A informação proveniente da Demonstração de Resultados e que espelha a estrutura anual de custos da empresa, é dividida em 4 áreas fulcrais, após o apuramento dos dias de trabalho/ano e dos minutos de trabalho dia:

> MOD (custos com a mão-de-obra direta);

> MOI (custos com a mão-de-obra indireta);

> EGF (encargos gerais de fabrico) que incluem, Fornecimentos e Serviços Externos (sem Subcontratação), Amortizações do Exercício, Provisões ou Imparidades, Impostos Indiretos, Custos de Exploração e Outros Custos Operacionais;

> EEE (encargos com a estrutura da empresa) que incluem, Custos Extraordinários, Custos Financeiros e o Imposto s/ o Rendimento do Exercício.

Como podemos observar na imagem anterior, a empresa exemplo apresenta um custo minuto de 0,155€, que deve primeiro ser comparado com empresas do mesmo sector, ou subsector, para verificar se é ou não elevado (se o for, deve a empresa empreender todos os esforços de reestruturação para baixar esse valor e tornar-se assim mais competitiva).

De seguida, deve a empresa elaborar, com base nesse custo minuto, fichas técnicas de custeio para cada artigo que vende ou transaciona, no sentido de saber exactamente quanto lhe custa fabricar o(s) mesmo(s), e poder, mediante a aplicação de uma margem de lucro, apresentar preços aos seus clientes.

Na imagem seguinte, e no âmbito da mesma empresa exemplo, apresenta-se precisamente uma ficha de um artigo.

O artigo em questão na imagem seguinte, custaria em fabrico, 18,25€, e se a empresa pretender ter uma margem líquida de venda de 10%, por exemplo, deveria apresentar um preço de venda ao cliente (ou ao agente) de 20,08€.

Como podemos verificar, a variável do consumo de matérias-primas está considerada à parte, bem como neste caso em concreto, a empresa não recorreu a subcontratação.

Normalmente os tempos de produção são medidos (ou estimados) na produção de amostras, pois o artigo ainda não está negociado. Estes, como podemos verificar pelo exemplo, são multiplicados pelo custo minuto (que é válido para todos os artigos nesse ano, salvo alguma alteração significativa da estrutura de custos da empresa e que mereça um recálculo).

CÁLCULO DO CUSTO DO MODELO (€)				
Cliente: ----- Coleção Própria -----			Data: 15/11/2011	
Modelo: ----- 66513 -----				
(ver dados na Ficha Técnica)			Consumos de Matéria Prima	
Corte			6,37	
Costura				
Montagem			1,19	
Acabamento				
Sub-Total			7,56	
(ver dados na Ficha Técnica)			Custo do modelo (Produção Interna)	
	Produção Interna	Subcontratado		
	Minutos	Subcontratação	Custo / Minuto	
Corte / Minutos	10		0,155	1,55
Costura / Minutos	26	(*)	0,155	4,03
Montagem e Acabamento / Minutos	33		0,155	5,11
(*) ou Corte e Costura			Sub-Total	
			10,69	
			Total	
			18,25	
(ver Facturas da Subcontratação)			Custo do modelo (Subcontratado)	
Corte			0,00	
Costura (ou Corte e Costura)			0,00	
Montagem e Acabamento			0,00	
Sub-Total			0,00	
			Total	
			18,25	



# Conclusão

## Consolidated Balance Sheet

Assets	2007	2008
Cash and cash equivalents	1,000	1,000
Receivables	1,000	1,000
Inventory	1,000	1,000
Property, plant and equipment	1,000	1,000
Intangible assets	1,000	1,000
Financial assets	1,000	1,000
Other assets	1,000	1,000
Total assets	6,000	6,000

Liabilities and equity	2007	2008
Equity	1,000	1,000
Debt	1,000	1,000
Other liabilities	1,000	1,000
Total liabilities and equity	6,000	6,000

"O controlo de custos não tem a ver com a redução de custos, mas sim com a prevenção de custos"  
Peter Drucker

A Economia é a ciência que nos ajuda a fazer escolhas. As escolhas são inevitáveis porque os recursos são escassos face às necessidades estimadas e ao que desejamos fazer.

Uma empresa necessita de recursos financeiros para realizar a sua atividade e para investir em novas oportunidades (novos produtos, mercados, processos, tecnologias) de modo a assegurar a sua sustentabilidade no curto, médio e longo prazo.

Para além disso, as variáveis macroeconómicas e do próprio negócio são, hoje em dia, ainda mais voláteis exigindo uma monitorização do desempenho económico e financeiro atempada e sistemática.

Boas práticas de gestão no domínio económico-financeiro, tal como são apresentadas neste Guia, são, assim, um fator incontornável para assegurar o desenvolvimento sustentável de qualquer atividade empresarial.

