



Relatório de Estágio

Gestão Financeira a Curto Prazo

André Filipe Ferreira da Costa



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

2º CICLO - Mestrado em Gestão

Gestão Financeira a Curto Prazo

André Filipe Ferreira da Costa

Setembro 2010

Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado na EQUIPAN - COMÉRCIO, PRODUTOS, INDÚSTRIA ALIMENTAR, LDA.



Sob orientação do Professor Doutor Paulo Gama,
e orientado na entidade pelo Dr. Gonçalo Santos.

André Filipe Ferreira da Costa

COIMBRA

Setembro 2010

Resumo

O estágio por mim realizado ocorreu na EQUIPAN - Comércio, Produtos, Indústria Alimentar, Lda., um grossista de matérias-primas para as indústrias da panificação e pastelaria, e que têm na sua carteira de clientes, micros e pequenas empresas, do distrito de Coimbra e algumas partes dos distritos de Leiria e Aveiro.

O objectivo deste estágio centrou-se na criação de um “departamento” financeiro, visto a empresa se encontrar um pouco desorganizada neste capítulo, e teve como principais medidas de acção: uma análise à empresa através de um conjunto de indicadores financeiros; a execução da conciliação bancária para um maior controlo interno dos movimentos efectuados com vista a um aumento do nível de segurança; e a elaboração “de raiz” de um programa em Excel para uma gestão financeira a curto prazo através de um controlo mais eficiente da tesouraria.

Neste relatório é analisado o tópico “Gestão Financeira a curto prazo”, onde se aborda: a importância de realizar uma gestão previsional para melhorar o desempenho da gestão de tesouraria; o activo corrente, em especial as disponibilidades (os seus modelos de gestão e as aplicações quando ocorrem excessos) e o passivo corrente; a necessidade de efectuar um planeamento financeiro de curto prazo que se insira na estratégia e política de longo prazo; o orçamento de tesouraria, que permite o conhecimento antecipado dos prováveis fluxos de tesouraria e das melhores soluções para possíveis problemas; as diferentes fontes de financiamento disponíveis no mercado de curto prazo, e a obrigatoriedade de se proceder a um rigoroso controlo financeiro para evitar desvios ao planeamento financeiro (elaborado anteriormente).

Este estágio foi realmente gratificante porque permitiu pôr em prática conhecimentos obtidos durante o 1º e 2º ciclo de Gestão, com destaque para disciplinas da área financeira e das tecnologias da informação. Além disso, desenvolvi novas competências e ampliei outras que já possuía. Foi igualmente enriquecedor a comparência, por incentivo da Equippan, na conferência “Novas formas de financiamentos às Pme’s” na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra com notáveis oradores.

Índice

Resumo.....	4
Agradecimentos	9
Capítulo I - Introdução.....	10
Introdução.....	11
Capítulo II - Apresentação da empresa.....	13
2.1- Breve História da empresa.....	14
2.2- Estratégia	15
2.3 - Recursos Humanos.....	15
2.4 – Clientes e Fornecedores	17
2.5. – Dados financeiros	18
Capítulo III - Enquadramento Teórico.....	20
3.1 – Gestão de Fundo Maneio	21
3.1.1 - Activo Corrente	22
3.1.1.1- Contas a receber	22
3.1.1.2 – Existências	23
3.1.1.3 - Disponibilidades	24
3.1.1.4. - Modelos de Gestão de disponibilidades	25
3.1.1.5- Aplicações de excessos de disponibilidades	27
3.1.2 – Passivo Corrente.....	28
3.1.2.1- Dívidas a fornecedores.....	28
3.1.2.2 - Empréstimos Bancários.....	29
3.1.3 - Conclusão	30
3.2. - Gestão Previsional.....	30
3.3. - Planeamento financeiro de curto prazo	31
3.4. – Orçamento de Tesouraria	32
3.5. – Fontes de Financiamento de Curto Prazo	34
3.6. - Controlo Financeiro.....	38
3.7. - Conclusão	39

Capítulo IV - Tarefas desenvolvidas	41
4.1. - Análise Financeira	42
4.2.1. – Mapa de Rácios	44
4.2.2. – Conclusões dos rácios principais	45
4.2. - Conciliação Bancária	48
4.3. - Elaboração e explicação do programa de Tesouraria	49
4.4. – Conferência	54
Capítulo V - Conclusão	56
5.1. - Considerações finais acerca da Equippan e perspectivas futuras.....	57
5.2. – Análise Crítica de Competências	59
5.3. – Contribuição dos Conhecimentos Adquiridos para as Tarefas Desenvolvidas	61
Bibliografia	63
Referências Web	63
Anexos	64
1 – Conciliação bancária	64
2 – Mapas de Apoio à compreensão do “TesEq2010”	65

Tabelas

Ilustração 1 - Organigrama da EQUIPAN.....	16
Ilustração 2 - Evolução de Vendas e Resultados Líquidos.....	19
Ilustração 3 - Evolução do Activo, CP e FM.....	19
Ilustração 4 – Mapa de Rácios.....	44
Ilustração 5 - Conciliação Bancária.....	64
Ilustração 6 -Histórico de Vendas 1.....	65
Ilustração 7 - Histórico de Vendas 2.....	66
Ilustração 8 - Quadro definidor de datas.....	66
Ilustração 9 - Vendas efectuadas em determinado período.....	66
Ilustração 10 - Vendas dos comerciais.....	66
Ilustração 11 - Previsão de Vendas.....	67
Ilustração 12 - Dias úteis de trabalho.....	67
Ilustração 13 - Mapa de fluxo de tesouraria 1.....	68
Ilustração 14 - Mapa de fluxo de tesouraria 2.....	69
Ilustração 15 - Pagamentos Gerais.....	70
Ilustração 16 -Gestão de Pós-Datados.....	70
Ilustração 17 - Gestão da conta DO 1.....	71
Ilustração 18 - Gestão da conta DO 2.....	71

Acrónimos

BT - Bilhetes do Tesouro

CCC – Conta Corrente Caucionada

CD - Certificados de Depósito

Contas DO – Contas de depósito à ordem

CP – Capital Próprio

Descoberto DO – Descoberto Depósitos à ordem

DR – Demonstração de Resultados

EOEP – Estado e Outros Entes Públicos

FM – Fundo de Maneio

GAC – Grau de Alavanca Combinada

GAF – Grau de Alavanca Financeira

GAO – Grau de Alavanca Operacional

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LG – Liquidez Geral

LI – Liquidez Imediata

LR – Liquidez Reduzida

MS – Margem de Segurança

PCV – Ponto Crítico das Vendas

PME's – Pequenas e médias empresas

POC - Plano Oficial de Contabilidade

ROE – Return on Equity ou Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROI – Return on Investment ou Retorno sobre o Investimento

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

TA – Total do Activo

Agradecimentos

Este relatório é o capítulo final do meu percurso na vida académica na Faculdade de Economia. É o encerrar de um ciclo extremamente importante na minha vida e para o qual várias pessoas e/ou entidades contribuíram de diferentes maneiras, e que sem as quais não teria sido possível a sua realização. Entendo que chegou o momento de lhes endereçar um agradecimento especial.

Inicialmente quero agradecer à EQUIPAN- Comércio, Produtos, Indústria Alimentar, Lda. pela oportunidade que me concederam de efectuar o estágio na mesma. Um agradecimento ao Dr. Gonçalo Santos, o meu orientador da empresa, e aos restantes sócios-gerentes, o Dr. Valdemar Santos e o Sérgio Santos, pelo acolhimento, compreensão e conhecimentos transmitidos, bem como a todas as outras pessoas que integram a Equipan.

Gostaria de agradecer à Faculdade de Economia por proporcionar aos seus alunos do Mestrado em Gestão a possibilidade de efectuarem Estágio Curricular para um primeiro contacto com a vida profissional activa e com óbvia contribuição para o enriquecimento pessoal que advém das experiências adquiridas ao longo destes últimos meses.

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Doutor Paulo Gama, pela disponibilidade demonstrada e pelo seu apoio e orientação.

Agradeço a toda a minha família em especial aos meus pais, à minha irmã e aos meus avós por todos os conselhos, apoio e carinho que me deram ao longo dos anos.

Por fim, a todos os meus amigos por estarem sempre presentes, pelas vivências que passamos e pelas experiências que partilhámos nestes anos que jamais serão esquecidos.

A todos, um bem-haja!

Capítulo I - Introdução

Introdução

O presente relatório é desenvolvido no âmbito da disciplina Estágio Curricular, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio é sem sombra de dúvida o ponto de partida para a entrada no mundo laboral, e a sua realização teve como principais objectivos a aplicação do conhecimento e das competências adquiridas no decorrer do percurso académico, para além da aquisição da primeira experiência profissional, de novas competências e métodos de trabalho para uma melhor inserção e mais fácil adaptação ao mercado de trabalho. Assim o estágio permite estar em contacto directo com a realidade empresarial, possibilitando o confronto entre os ensinamentos teóricos e a sua aplicação prática, com o objectivo de facilitar uma futura integração no mundo laboral.

Este estágio teve como objectivo a criação de um departamento financeiro na entidade de acolhimento, pois esta sentia a carência de alguém que fosse responsável por uma melhor gestão financeira a curto prazo. E este relatório visa apresentar a empresa onde decorreu o estágio curricular, bem como, descrever as tarefas realizadas durante esses meses. Convém fazer referência que o relatório destina-se não só a descrever as actividades desenvolvidas no decorrer do estágio mas também a apresentar um tema enquadrado no trabalho que realizei, nomeadamente “Gestão financeira a curto prazo”, tendo como base o conhecimento adquirido durante o mestrado.

Este relatório visa, igualmente, relatar a experiência adquirida durante o Estágio Curricular. Foi uma oportunidade de contactar com o mercado de trabalho de forma a complementar e a aperfeiçoar as competências sócio profissionais.

O seguinte relatório está estruturado da seguinte forma:

Este primeiro capítulo tem uma natureza introdutória, seguindo-se mais quatro capítulos.

No segundo capítulo é realizada uma caracterização da entidade de acolhimento onde decorreu o estágio, EQUIPAN - Comércio, Produtos, Indústria Alimentar, Lda., através da apresentação do historial da empresa, da sua estratégia, bem como a sua estrutura organizacional e alguns dados financeiros relevantes, e ainda, uma análise aos clientes e fornecedores.

O terceiro capítulo contempla o enquadramento teórico da pesquisa bibliográfica efectuada para o relatório: Gestão Financeira de curto prazo. Sendo abordados: a gestão do Fundo Maneyo, os Activos e Passivos correntes (especificando os principais itens que constituem estes activos e passivos); a importância da Gestão Previsional e o auxílio que esta presta ao planeamento financeiro de curto prazo; enumeram-se uma variedade de fontes de financiamento a curto prazo disponíveis em caso de necessidades por parte da empresa; e a forma como o controlo financeiro é essencial para salvaguardar os desvios que possam ocorrer em relação ao que foi inicialmente delineado no planeamento financeiro.

No quarto capítulo é efectuada uma descrição das actividades realizadas e dos projectos que foram desenvolvidos no decorrer do estágio curricular, da qual se salienta a criação de um programa para controlo da gestão de curto prazo.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões finais do relatório, onde se avalia a relevância do estágio. Neste capítulo, são tecidas as considerações finais acerca da EQUIPAN, bem como algumas das medidas possíveis para melhorar a evolução futura da própria. Será feita uma reflexão às competências requeridas à elaboração das tarefas desempenhadas no estágio, onde se demonstra a contribuição dos conhecimentos adquiridos durante o primeiro e segundo ciclo do curso de Gestão.

Então, é possível entender que o estágio permitiu um desenvolvimento quer ao nível pessoal quer ao nível profissional, e no qual foi possível aprender, clarificar e consolidar conhecimentos adquiridos anteriormente.

Capítulo II - Apresentação da empresa

2.1- Breve História da empresa

A Equipan – Comércio Produtos Indústria Alimentar, Lda., sociedade do tipo familiar, foi constituída no decurso do terceiro trimestre de 1989 e a sua criação está relacionada com um projecto que incluía a concessão da comercialização, no distrito de Coimbra, das matérias-primas para panificação e pastelaria fabricadas pelo Grupo então denominado “Fermentos Holandeses”, que englobava também fábricas em Matosinhos e em Lisboa.

A ideia para a constituição da Equipan surgiu da necessidade que, na época, os “Fermentos Holandeses” sentiram em substituir o Concessionário em exercício na zona de Coimbra por pessoas capazes de actuarem de uma forma mais de acordo com as grandes transformações que estavam a ocorrer na Europa, ao nível da concorrência no seu sector e que, naturalmente se reflectiam nos concessionários locais.

No ano de 1990 a Equipan construiu um edifício em Condeixa-a-Nova e a concessão dos “Fermentos Holandeses” foi-lhe feita em Maio de 1991. No espaço que medeia entre a sua criação e esta, a Equipan dedicou-se à comercialização de gelados da marca “Gellati Motta”, actividade que abandonou por, na época e mesmo agora, ser muito pouco rentável em Portugal o comércio de gelados, tendo como maior concorrente a “Olá”.

Em 2001 a Equipan alterou a sua localização, tendo-se situado as novas instalações em Brejo, Antanhol, 3040-575 Coimbra onde partilha o edifício com a Transfresco. Em nenhuma destas duas organizações há produção pois são entidades que apenas prestam serviços.

Actualmente, a Equipan é uma sociedade por quotas e possui uma carteira com cerca de quinhentos clientes, detendo praticamente 50% da quota de mercado do sector em que actua. No ano de 2009 teve um volume de facturação anual por volta dos três milhões anuais.

A Equipan é um grossista de matérias-primas para as indústrias da panificação e pastelaria. Neste mercado têm como empresas concorrentes: DISPAN Lda., MONTEPAN Lda., PURATOS S.A., PRODIPANI Lda. e CREDIN S.A.

2.2- Estratégia

Como estratégia para o futuro, e apesar da limitação à zona centro, em concreto ao distrito de Coimbra e algumas partes dos distritos de Leiria e Aveiro, a empresa quer expandir a sua actividade no futuro através da contratação de pessoal da área comercial. É de salientar que, na situação actual da empresa há uma limitação da área geográfica nacional de vendas à zona Centro decorrente de contratos assinados.

Inicialmente a Equipan limitava-se à revenda dos produtos do grupo “Fermentos Holandeses” que outrora deteve um monopólio de cerca 80% do mercado. No entanto, quer pela dinâmica do mercado e dos concorrentes quer por pressões de Câmaras Municipais foi inevitável que ocorressem mudanças para prejuízo do grupo “Fermentos Holandeses” que perdeu poder e foi desmantelado, dando origem à GB Plange, Unifine Devic e à Lallemand (três dos actuais fornecedores directos da empresa em análise).

A Equipan percebendo que ainda existiam inúmeros produtos do ramo da panificação que poderiam comercializar, decidiu aproveitar a oportunidade para crescer e consolidar a sua posição, e iniciou a venda de produtos como: vários tipos de embalagens, caixas de cartão para transportar bolos, açúcar, sal, massa de ovo, chocolates, sultanas, etc.

2.3 - Recursos Humanos

Actualmente a sociedade conta nos seus quadros com o total de catorze membros. De notar, que entre os funcionários existe um bom ambiente de trabalho e,

sempre que possível, espírito de entreaajuda e colaboração (embora as suas tarefas sejam bastantes díspares).

Assim para melhor entendimento da estrutura desta instituição, apresenta-se o seu organigrama:

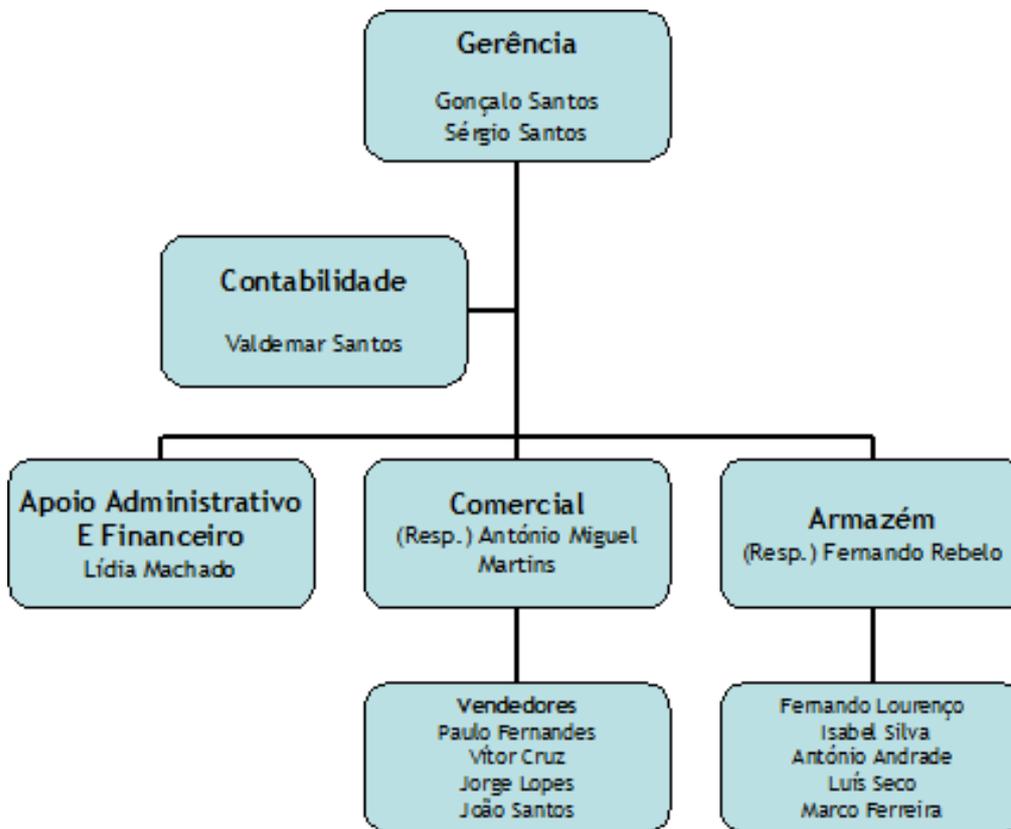


Ilustração 1 - Organigrama da EQUIPAN

Na direcção fazem parte os três sócios-gerentes, o Dr. Gonçalo Santos, o Sérgio Santos e o Dr. Valdemar Santos (é o único TOC na entidade e é ele o responsável pela contabilidade).

No nível abaixo à gerência estão os responsáveis das três áreas: Comercial - António Martins, Administrativa e Financeira – Lídia Machado, e Armazém – Fernando Rebelo. O director comercial dirige uma equipa dinâmica, constituída por mais quatro vendedores: Paulo Fernandes, Vítor Cruz, Jorge Lopes e o João Santos. No escritório do armazém, o Sr. Fernando Rebelo é quem controla ao nível logístico a Equippan, e para

tal têm o apoio no armazém do fiel Fernando Lourenço e do fiel Marco Ferreira, para limpeza e tarefas múltiplas a Isabel Silva, e ainda dois distribuidores: o Luís Seco e o António Andrade.

2.4 – Clientes e Fornecedores

É perceptível que a realidade empresarial em Portugal é complicada, onde a maioria das empresas portuguesas assenta em capitais alheios e não em capitais próprios. E, apesar dos esforços permanentes efectuados pela Equippan, a realidade da empresa não é diferente do restante panorama nacional.

Na sua globalidade, o mercado da panificação sofreu alterações significativas, pois antigamente existiam poucas padarias mas estas possuíam uma grande dimensão e relevo, e actualmente há imensas padarias e pastelarias com menor dimensão. Assim, neste momento já não existem grandes padarias mas sim padarias pequenas com menor relevância. Estas pequenas unidades tornam difícil a sua própria subsistência pois não têm estrutura necessária para aguentarem e suportarem a concorrência elevada que se verifica neste sector.

Uma característica do mercado em que a Equippan actua é o facto de os seus clientes facilmente poderem comprar à concorrência os mesmos produtos por um preço idêntico. É necessário que a empresa alcance uma fidelização de clientes, nomeadamente através de *enforcing* comercial e promoção de eventos.

Como já foi referido, a carteira de clientes da empresa é composta por um número significativo de clientes. Importa salientar, que nenhum cliente representa uma margem significativa do volume de facturação, sendo que a carteira de clientes constitui uma margem igualitária de vendas.

A Equippan, recentemente, desenvolveu a comercialização de produtos de embalagens dos produtos de matérias-primas já anteriormente comercializadas, a fim de poder proporcionar ao cliente uma maior oferta, não só ao nível da gama de produtos primários, bem como dos produtos complementares.

Importa ainda referir que em relação aos fornecedores, a empresa adquire as matérias para desenvolvimento da sua actividade quase em exclusivo no mercado português, mas adquire também uma percentagem de cerca de 5% de mercadorias no mercado comunitário. Ao nível das vendas, estas realizam-se quase em exclusivo em solo nacional, efectuando algumas, de dimensão reduzida, para comunidades de emigrantes portugueses radicados na Suíça, França e Luxemburgo.

2.5. – Dados financeiros

Nos últimos anos a Equippan verificou uma evolução positiva no volume de facturação realizado mas os resultados líquidos não acompanharam esta evolução. Em relação às vendas líquidas registaram-se na data final (31 Dezembro) dos anos respectivos os seguintes valores: 1.869.865€ (2005), 2.024.616€ (2006), 2.627.877€ (2008), 2.827.916,39€ (2009). Assim ocorreu uma evolução de forma progressiva e sustentada ao nível das vendas devido ao constante respeito pelos valores éticos, pela simpatia e humildade para com os seus clientes, entre outros. No entanto os resultados líquidos foram os seguintes: 21.167€ (2005), 13.922€ (2006), 17.912€(2008). O gráfico seguinte mostra a evolução do volume de negócios e os resultados alcançados.

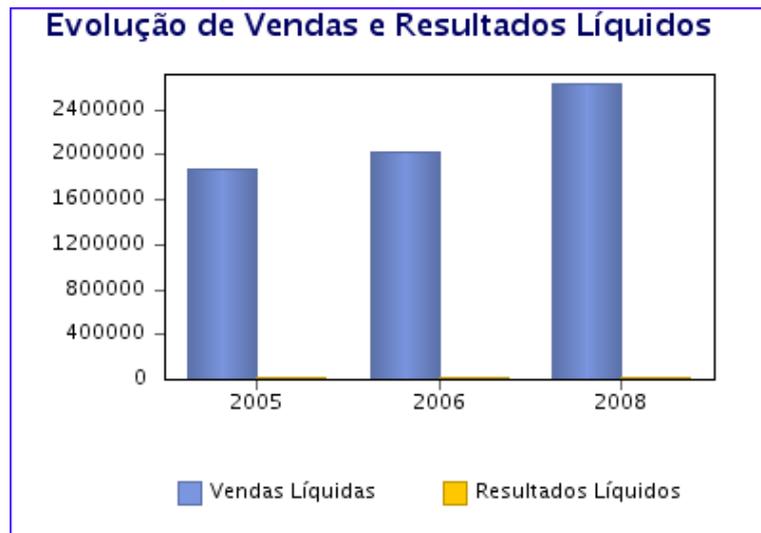


Ilustração 2 - Evolução de Vendas e Resultados Líquidos

Seguidamente são apresentadas as evoluções do Total do Activo, do Capital Próprio e do Fundo de Maneio para os anos de 2005, 2006 e 2008. O TA foi crescendo com ao longo dos anos tendo como valores: 1.069.785€ (2005), 1.215.744 € (2006), 1.464.162 € (2008). O CP cresceu de 199.135€ (2005) para 213.057€ em 2006, e no ano de 2008 foi de 239.919€. Os valores do FM foram de 141.063€ (2005), 204.408 € (2006) e de 176.734 € (2007). O próximo gráfico revela estas evoluções.

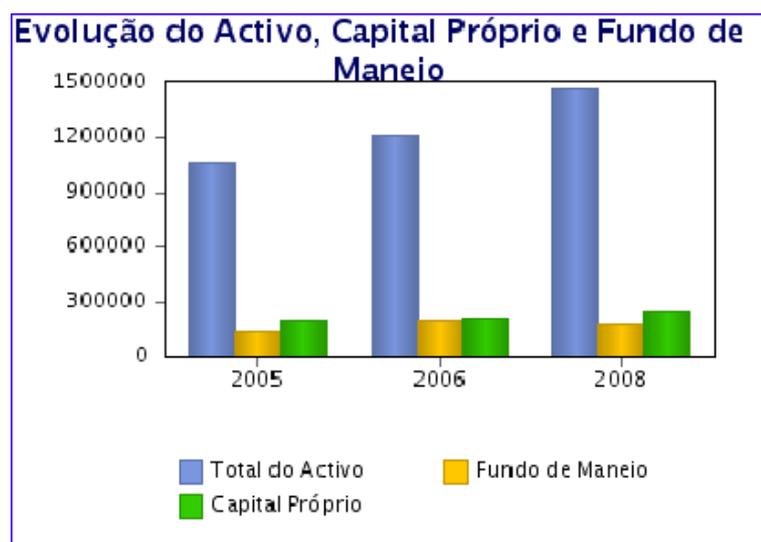


Ilustração 3 - Evolução do Activo, CP e FM

Capítulo III - Enquadramento Teórico

3.1 – Gestão de Fundo Maneio

A gestão de tesouraria consiste no conjunto de medidas, técnicas e instrumentos que pretendem assegurar que, nos mais diversos momentos, uma empresa dispõe de recursos financeiros suficientes para satisfazer os seus compromissos de curto prazo. É necessário que ocorra uma gestão de tesouraria rigorosa e cuidada, pois nas empresas, as despesas e as receitas tendem a ocorrer em momentos diferentes, visto que na esmagadora maioria dos casos não há uma coincidência temporal entre o momento da realização da compra/venda e o momento em que efectivamente são efectuados os respectivos pagamentos/recebimentos. Como consequência, uma empresa lucrativa, que aparentemente é viável no médio e longo prazo, possa deparar-se com dificuldades de tesouraria para saldar as dívidas de curto prazo.

Na gestão financeira, as decisões de investimento e financiamento de médio e longo prazo influenciam o comportamento dos fluxos de caixa futuros e determinam o valor de mercado da empresa. No entanto, se a empresa não se focar nestas decisões mas numa perspectiva de curto prazo, e não as souber gerir criteriosamente, então, as decisões de médio e longo prazo, por si só, podem não ser suficientes para contribuir para a criação de valor. Desta forma, o melhor método para solucionar problemas actuais com que a empresa se debate e de ter uma gestão apropriada, é se no passado foram realizadas previsões das possíveis situações de tesouraria que podem acontecer no futuro, com a finalidade de serem resolvidas da forma mais adequada.

A indispensabilidade de um plano financeiro de curto prazo explica-se com relativa facilidade, visto que uma empresa pode identificar oportunidades de investimento extremamente valiosas, encontrar o rácio de endividamento óptimo ou seguir a política de dividendos perfeita e, mesmo assim, desmoronar-se por ninguém se preocupar em angariar fundos para o pagamento das facturas do ano em curso.

3.1.1 - Activo Corrente

Os activos correntes, englobam todos os valores activos que se encontram sob a forma de meios de pagamento imediato ou que sejam convertíveis em meios de pagamento num curto prazo de tempo (inferior a um ano) como as existências, contas a receber, disponibilidades e os títulos negociáveis.

3.1.1.1- Contas a receber

A concessão de um prazo médio de recebimentos aos clientes é uma prática generalizada onde os objectivos primordiais são a inexistência de situações incobráveis, grandes atrasos nos pagamentos e redução dos custos associados à concessão de crédito. Para tal, a empresa deverá possuir um sistema de análise de risco do crédito que lhe permita, não só avaliar correctamente cada novo cliente como também ir monitorizando o comportamento dos actuais clientes.

Importa salientar que “quanto menor for o investimento em crédito concedido aos clientes melhor é tesouraria da empresa.”¹

A gestão de créditos a conceder, tem como assunto central, a procura do equilíbrio entre o custo/benefício de conceder crédito e determinar os prazos e o montante de vendas que a empresa pode efectuar a crédito. Nos custos inerentes à concessão de crédito destacam-se o risco de incumprimento que conduz a dívidas incobráveis (e os respectivos custos) e os juros que inevitavelmente se perdem durante o período que medeia entre a venda do bem e o recebimento da mesma (este custo pode ser ultrapassado se a empresa cobrar dos seus clientes os juros pelo crédito concedido). O benefício desta concessão é o aumento das vendas que a empresa obtém e que não alcançaria se apenas realizasse vendas a pronto pagamento.

¹ AUGUSTO, Mário Gomes; CRUZ, Isabel; GAMA, Paulo; MARTINS, António; SILVA, Patrícia Pereira da; “ Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora 2009; Cap.11 página 344.

Acontece que, evidentemente, todas as empresas que adiam o pagamento para além do vencimento ganham um crédito mais barato mas deterioram a sua imagem e reputação.

No que respeita á forma de pagamento, a posição negocial da empresa aos seus clientes será determinante para a imposição de condições mais ou menos exigentes, sendo a mais favorável para o cliente a emissão da factura com indicação da data de vencimento e a menos favorável é a venda a dinheiro.

Na óptica da empresa os descontos de pronto pagamento representam uma fonte de financiamento de curto prazo na medida em que possibilitam uma antecipação de um recebimento futuro.

3.1.1.2 – Existências

Em relação à gestão de existências compete à empresa “maximizar em simultâneo a rendibilidade e a segurança, mantendo as existências ao nível de stocks básicos – incluindo stocks segurança – sem prejudicar o normal funcionamento dos departamentos de produção, aprovisionamento e distribuição.”²

É extremamente importante que a implementação de uma política de armazenagem das existências seja adequada ao tipo de negócio ou actividade principal que a empresa desenvolve. Esta política é definida a partir da quantidade de bens que a empresa prevê poder vender e do escalonamento dessas vendas ao longo dos meses do ano. Contudo se há sazonalidade, ou seja, certos períodos do ano em que a empresa prevê vender maior quantidade, terá forçosamente de existir um cuidado especial e um aumento dos níveis de stocks para fazer face ao incremento das vendas nesses períodos.

No entanto, ocasionalmente existem vantagens em constituir stocks elevados, pois podem surgir oportunidades de negócio, por exemplo, se houver uma previsão da

² FELICIO, J. Augusto; ESTEVES, J. Cantiga; “Gestão Financeira: Dominar a Tesouraria”; IAPMEI, 1996; Cap. 3 página 204

subida dos preços, a obtenção de descontos de quantidade ou mesmo para evitar inibições de aumentos nas vendas da empresa devido à falta de stocks. Contudo este aumento provoca alterações na tesouraria porque as existências representam investimentos e o seu financiamento origina sempre custos, para além de que os recursos financeiros afectos a estas existências poderiam ser aplicados em investimentos alternativos. No sentido oposto temos a redução dos investimentos em stocks, que implica uma diminuição dos custos do financiamento de existências provocando uma melhoria da tesouraria de exploração.

Actualmente a maioria das empresas têm menores níveis de existências do que anteriormente, atendendo a que, as empresas referidas estão a descobrir que podem reduzir a suas existências de bens prontos produzindo as mercadorias apenas quando recebem a encomenda.

3.1.1.3 - Disponibilidades

As disponibilidades constituem-se pelos elementos que estão ao dispor da empresa em determinado momento, isto é, os activos líquidos por excelência (dinheiro) e com aqueles que apresentam uma elevada aptidão para rapidamente se converterem em disponibilidades.

A quantidade de dinheiro que uma empresa possui é importante para determinar o valor marginal de liquidez pois este valor diminui à medida que possui maiores quantidades de dinheiro. Quer isto dizer que quando uma empresa tem na sua posse uma quantidade substancial da sua riqueza em dinheiro qualquer liquidez adicional não vale muito mas se tiver uma pequena quantidade em dinheiro qualquer quantia adicional pode revelar-se extremamente útil.

“A detenção de disponibilidades na empresa decorre das -mesmas motivações macroeconómicas apontadas por Keynes: transacção, especulação e precaução

(reserva de segurança de tesouraria).”³ A motivação da transacção - é para suprir as necessidades imediatas; da especulação – para poder aproveitar oportunidades de negócio que possam eventualmente surgir; e da precaução – ultrapassar problemas contingenciais inesperados para que se evitem rupturas de tesouraria.

Existe a possibilidade de as disponibilidades serem investidas em títulos que rendem juros contudo não se podem pagar facturas da empresa com títulos pois estes títulos carecem da facilidade de serem convertidos em meio de pagamento e implicam custos de transacção para a empresa. Assim, e em especial para empresas pequenas, é vital que se consiga manter um equilíbrio entre os custos de manter existências em disponibilidades (a perda do juro) e os benefícios (a poupança dos custos de transacção).

3.1.1.4. - Modelos de Gestão de disponibilidades

Na gestão de tesouraria existem alguns modelos para determinar o montante óptimo de disponível, com o objectivo de aplicar os excedentes de tesouraria momentâneos, que estão disponíveis, para melhorar a rendibilidade da empresa. Há que destacar dois destes modelos: *Baumol*, e *Miller – Orr*.

O modelo de *Baumol*, prima pela simplicidade com que pode ser aplicado, e baseia-se em duas hipóteses:

1. Os fundos em caixa têm um custo de oportunidade que é igual aos juros perdidos por não terem sido aplicados em títulos com uma remuneração, então, a empresa necessita de minimizar estes fundos.
2. Os fundos em caixa financiam a despesa que se verifica continuamente ao longo do tempo.

³ MENEZES, Hélder Caldeira; “Princípios de Gestão Financeira”, Editorial Presença, 10ª Edição, 2005

Assim, com base neste modelo a Reserva de Segurança de Tesouraria é definida com o intuito de minimizar dois tipos de custos: os custos de oportunidade inerentes à detenção de fundos em caixa, e os custos referentes às transferências de títulos para caixa.

O modelo de *Baumol* tem como objectivo determinar a quantidade de dinheiro disponível em caixa, através da equação: $C = \sqrt{\frac{2bT}{i}}$; onde b corresponde aos custos fixos de cada transacção; T são os pagamentos totais para o período considerado; i é a taxa de juro e C é o saldo em caixa. Assim, C corresponde à Reserva Segurança de Tesouraria, e depende directamente do custo de transacção (b) para transformar os fundos investidos em títulos em disponível, e de igual modo, do montante dos pagamentos anuais (T). E, inversamente, da taxa de juro (custo de oportunidade).

No entanto, este modelo possui como limitações, o facto de considera que a empresa apenas efectua pagamentos e não recebimentos, o que claramente, não corresponde à realidade. E para além disso, não considera a hipótese de existir uma rotura de caixa (algo que pode ocorrer ocasionalmente por forças das circunstâncias).

Porém, no sentido de tentar ultrapassar algumas limitações apontadas ao modelo de *Baumol*, surge o modelo *Miller- Orr* que “representa um compromisso feliz entre a simplicidade e o realismo”⁴. É um modelo estocástico que assenta na seguinte hipótese: o nível de tesouraria dado, depende do nível de pagamentos esperados; no entanto, o nível de tesouraria possui um limite máximo e um limite mínimo. “Portanto, a regra é permitir que o saldo de tesouraria flutue livremente até atingir um limite – superior ou inferior. Sempre que isto acontece, a empresa compra ou vende títulos para recuperar o saldo desejado.”⁵

No desenvolvimento deste modelo, os seus autores concluíram que o saldo líquido de caixa óptimo varia inversamente com o custo de oportunidade de manter a moeda ou equivalentes em caixa, e assim, temos que este saldo é tanto maior quanto

⁴ BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2003 da McGrawHill, 7ª Edição; Cap. 31 Página 873

⁵ BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2003 da McGrawHill, 7ª Edição; Cap. 31 Página 873

maior forem os custos fixos de transacção, a variância dos fluxos líquidos de caixa diários e a reserva de segurança.

Contudo, o modelo não alcançou um êxito incontestável, pois a sua utilidade prática está limitada, pois pressupõe que as entradas e as saídas de tesouraria não são completamente imprevisíveis (por exemplo: é possível saber a data em que se vence um imposto).

3.1.1.5- Aplicações de excessos de disponibilidades

Quando uma empresa dispõe de um excesso de tesouraria que não está a ser necessário no momento, pode investir estes fundos no mercado monetário - mercado de investimentos de curto prazo; o qual permite uma escolha muito ampla de investimentos com graus diferentes de liquidez e de risco.

Do ponto de vista financeiro existe uma diferença significativa entre títulos e participações financeiras. Os títulos (obrigações, acções, bilhetes de Tesouro, etc.) que possuem um mercado vasto e rapidamente acessível, podem constituir uma forma segura e rentável de aplicar excessos temporários de disponibilidades. As participações financeiras noutras sociedades podem ser efectuadas por motivos estratégicos ou para a obtenção de meros rendimentos, e são caracterizadas por um reduzido grau de disponibilidade, e assim, devem integrar o imobilizado financeiro devido a serem investimentos muito especiais, sujeitos a um tratamento analítico diferenciado. Algumas das principais aplicações financeiras a curto prazo são os Bilhetes do Tesouro (BT's), os fundos de tesouraria, os certificados de depósito (CD's) e o papel comercial.

Às empresas, bem como aos particulares, não se encontra interdita a possibilidade de desenvolverem a compra e a venda de títulos, desde que essas operações se justifiquem do ponto de vista da rendibilidade e do risco financeiro.

3.1.2 – Passivo Corrente

O passivo corrente inclui todas as dívidas a terceiros cuja exigibilidade seja inferior a um ano, por exemplo: dívidas a fornecedores e empréstimos bancários a pagar no curto prazo.

3.1.2.1- Dívidas a fornecedores

O crédito de fornecedores decorre como resultado das aquisições de bens e serviços indispensáveis à exploração das empresas. Os fornecedores correntes (matérias-primas e materiais diversos) normalmente proporcionam à empresa um certo volume de crédito normal (titulado e não titulado), que não suscita quaisquer custos explícitos e evidencia um elevado grau de renovabilidade. De modo geral é um crédito gratuito, mas que, ainda assim, pode ter um custo implícito, se a empresa desperdiçar oportunidades de descontos que lhe são concedidos nas opções de pronto pagamento.

A política de pagamentos aos fornecedores correntes depende essencialmente do custo efectivo do crédito, da situação que a empresa apresenta em termos de tesouraria e da possibilidade de recurso a fontes de financiamento alternativas.

Ocorre com frequência a prática de retardar ao máximo o pagamento aos fornecedores, por vezes, muito para além dos prazos inicialmente acordados, o que pode conduzir a uma péssima imagem, a custos financeiros e, numa situação limite, à perda da consecução de crédito por parte do fornecedor.

Em geral, incluindo a realidade verificada no nosso país, é vulgar a obtenção de um prazo normal de pagamento a sessenta dias.

3.1.2.2 - Empréstimos Bancários

“Os empréstimos bancários de curto prazo compõem uma indispensável fonte de financiamento para suprir dificuldades de tesouraria imprevisíveis ou sazonais.”⁶ Estes empréstimos, ou financiamentos, bancários abrangem os empréstimos directos e indirectos, e também a concessão de garantias, com as seguintes modalidades: empréstimos em conta-corrente, desconto de títulos, etc..

Do ponto de vista financeiro, os empréstimos directos implicam a intervenção de duas entidades essenciais – a empresa beneficiária do crédito e o banco. Estes empréstimos, por exemplo: conta-corrente e o desconto de livranças, são recursos financeiros extra-exploração e integram o ciclo das operações financeiras, pois, não têm subjacente qualquer ligação directa com o ciclo de exploração da empresa e estão fortemente dependentes da sua situação financeira e da sua capacidade de negociação. Igualmente numa visão financeira, os empréstimos indirectos abrangem a intervenção de três entidades capitais: a empresa compradora (beneficiária da prorrogação do pagamento), a empresa vendedora (beneficiária do crédito bancário) e o próprio banco. Estes “empréstimos indirectos (crédito por desconto ao cedente e crédito por desconto ao fornecedor) revelam uma ligação directa com o ciclo de exploração e não estão unicamente dependentes da capacidade de recurso ao crédito da empresa; assim, os créditos bancários indirectos são recursos financeiros de exploração.”⁷

A existência de inúmeros modelos de empréstimos bancários implica a necessidade de comparar factores para decidir qual a hipótese de empréstimo mais conveniente para a empresa, e nestes factores encontram-se inevitavelmente a taxa de juro, a duração do empréstimo (prazo), a periodização dos pagamentos (juros e reembolso do capital em dívida) e o momento em que são pagos os juros (se ocorrem no final do período ou antecipadamente). Mas é obrigatório entender que os juros não são os únicos custos inerentes ao processo de financiamento pois existem outros

⁶ AUGUSTO, Mário Gomes; CRUZ, Isabel; GAMA, Paulo; MARTINS, António; SILVA, Patrícia Pereira da; “Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora 2009; Cap.10 página 357

⁷ MENEZES, Hélder Caldeira; “Princípios de Gestão Financeira”, Editorial Presença, 10ª Edição, 2005

custos (comissões, imposto de selo e outras despesas bancárias) bem como as exigências de possíveis garantias pessoais (avales, fianças ou caucionamento por livranças) ou reais (hipotecas e penhores) que também acarretam custos.

3.1.3 - Conclusão

Para concluir, e como vimos, é crucial entender que a gestão do activo e do passivo corrente são de uma importância capital para a empresa. A forma mais eficaz de efectuar uma gestão válida para a empresa é através da descoberta precoce de possíveis problemas financeiros, o que permite tomar decisões de modo ágil com o intuito de repor uma estrutura financeira apropriada através de aumentos de capital próprio, bem como, se necessário, um ajustamento das políticas de curto prazo, pois é imprescindível prever o futuro próximo da empresa e geri-la por antecipação.

3.2. - Gestão Previsional

“ O interesse do passado provém das lições que dele se podem tirar”⁸

Nas empresas a gestão previsional têm ganho, de forma gradual, uma importância crescente, isto porque “diversos utentes das demonstrações financeiras da empresa têm vindo a considerar que a simples publicação financeira histórica já não é suficiente para avaliar acerca da viabilidade futura. Daí a necessidade de facultar informações previsionais, mais ou menos detalhadas e credíveis.”⁹

É notório que para os responsáveis da organização alcançarem os objectivos estabelecidos não chega apenas boa vontade, sendo que deve existir um esforço conjunto e permanente destes responsáveis de modo a tornar o menos aleatório

⁸ ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey; “Corporate Finance”; McGraw Hill/Irwin 2008; 8ª Edição, página 849.

⁹ AUGUSTO, Mário Gomes; CRUZ, Isabel; GAMA, Paulo; MARTINS, António; SILVA, Patrícia Pereira da; “ Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora 2009; Cap.11 página 370

possível a obtenção destas metas. E para tal é crucial um planeamento ou uma previsão rigorosas que permita atempadamente pensar nos meios necessários para atingir os objectivos, seguindo-se uma avaliação progressiva dos resultados intermédios que são obtidos através monitorização do negócio. Este acompanhamento contínuo dos resultados permite que se avalie o desempenho e verifique se corresponde ou não ao planeado, que se identifique as razões para os possíveis desvios que venham a ser detectados e, por último, a tomada de decisões que permitam melhorar esse desempenho.

Porém há ainda críticas à gestão previsional pois existem gestores que consideram pouco útil e necessária a gestão prospectiva nas empresas, e apontam como razões o facto de existem muitas incertezas e o facto de inúmeras empresas terem actividades muito complexas.

3.3. - Planeamento financeiro de curto prazo

Existe uma necessidade de um planeamento a curto prazo pois com isso a empresa pode identificar oportunidades de investimento extremamente valiosas e atraentes, e descobrir objectivos e políticas definidas anteriormente que não se encontram nos patamares esperados e que precisam da tomada de medidas correctivas.

As políticas de curto prazo da empresa devem inserir-se na estratégia e objectivos de médio e longo prazo, assim, para que tal suceda, as políticas de curto prazo devem ser bastante dinâmicas e contemplar períodos trimestrais, mensais ou até mesmo semanais, sem perder a perspectiva da estratégia global de médio e longo prazo da empresa. Então, torna-se evidente que há complementaridade entre estas duas políticas e que as decisões de curto prazo acarretam um nível de importância idêntico às decisões de longo prazo.

O planeamento financeiro subdivide-se no planeamento de médio e longo prazo – relaciona-se com a estratégia financeira; e no planeamento de curto prazo – focado em decisões operacionais. Para o longo prazo desenvolve-se as políticas de investimentos, de financiamento e de dividendos, em relação ao curto prazo realiza-se a gestão do activo corrente e a gestão do exigível de curto prazo.

No curto prazo a gestão financeira previsional encarrega-se da gestão do activo circulante - engloba a gestão de disponibilidades, a gestão e controlo de stocks de existências, a fixação do montante de crédito a conceder aos clientes e a escolha de prováveis aplicações dos excedentes momentâneos de tesouraria; e da gestão do passivo de curto prazo – através da determinação dos melhores modelos de financiamento para cobertura dos défices temporários de tesouraria e a negociação dos prazos médios de pagamento aos fornecedores e remanescentes credores correntes. Assim, a gestão financeira a curto prazo deve ser traduzida num documento fundamental – o orçamento de tesouraria, que serve para mostrar o funcionamento global da empresa em termos de recebimentos e pagamentos previsionais.

O planeamento de longo prazo é projectado no planeamento financeiro de curto prazo, pois, no seu âmbito, é uma sequência de planos de curto prazo, visto que as políticas da gestão previsional de curto prazo visam o prosseguimento dos objectivos mais vastos que são determinados pela política financeira estratégica da empresa.

Assim, de modo geral, mas em especial para empresas que atravessam situações económico-financeiras problemáticas, o planeamento financeiro torna-se uma ferramenta obrigatória à prossecução da gestão financeira.

3.4. – Orçamento de Tesouraria

O gestor financeiro tem a seu cargo um problema por resolver: a previsão das origens e das aplicações futuras de disponibilidades; e estas previsões têm dois objectivos primordiais: oferecer um padrão (baseado nos acontecimentos de anos

anteriores) para analisar o desempenho subsequente e emitir alertas para as necessidades de fluxos de tesouraria futuros.

O orçamento de tesouraria constitui um instrumento essencial para a gestão financeira a curto prazo, na medida em que o conhecimento prévio dos fluxos financeiros prováveis possibilita a procura das melhores soluções, ou seja, daquelas que visam a maximização da tesouraria global ao menor custo e sem originarem desequilíbrios conjunturais ou estruturais de tesouraria. E simultaneamente, é um precioso documento para o conhecimento e o controlo dos fluxos monetários que se caracterizam por uma enorme sensibilidade.

Depreende-se que o orçamento anual de tesouraria materializa, em termos de fluxos financeiros previsionais, todos os objectivos e políticas de curto prazo da empresa. Este deve ser inserido no planeamento global a médio e longo prazo, o que envolve a elaboração de três documentos: o orçamento de exploração, o orçamento dos investimentos e o orçamento financeiro (estes documentos visam possibilitar o controlo de todas as rubricas).

Para tornar operacional o controlo do orçamento de tesouraria é necessário que haja uma correcta organização da empresa através da articulação entre os departamentos financeiro, comercial e de aprovisionamento e uma eficaz circulação, ao nível interno, de informação e documentos.

É igualmente importante que se procedam a revisões obrigatórias de todos os pressupostos económico financeiros, de maneira a efectuar reanálises regulares do orçamento de tesouraria, com vista a determinar os desvios do orçamento e para analisar as causas originadoras de tais desvios, para além de medidas correctivas.

Após a elaboração do orçamento de tesouraria, é possível à empresa definir, se o seu problema está relacionado com a obtenção de financiamento de curto prazo que cubra as necessidades de tesouraria previstas da empresa. Então, se esta situação se verificar existem inúmeras origens de financiamento de curto prazo, das quais se destacam o endividamento bancário e a dilatação do prazo de pagamento (angariação de capital através do atraso das suas facturas).

O primeiro plano de financiamento a curto prazo constitui unicamente um estímulo para que o gestor financeiro, responsável pela elaboração do mesmo, procure fontes de financiamento a curto prazo menos dispendiosas. Assim, estes planos são elaborados por aproximações sucessivas, ou seja, elabora-se um plano, analisa-se e posteriormente tenta-se novamente com diferentes hipóteses de financiamento e de opções de investimento. Este processo continua até se esgotarem as possibilidades de melhoria. Assim, é importante não optar apenas e só por um plano, pois é recomendável que se deixem outros em carteira, devido à necessidade de compreender o que poderá correr mal nesse plano e o que terá de ser feito se as condições se alterarem de forma inesperada.

Se uma empresa tem défices de tesouraria, esta necessita de compensar essas despesas recorrendo a fundos externos, e para a escolha mais acertada das fontes de financiamento é pertinente que se tenham como critérios de selecção o custo, a exigibilidade e as garantias necessárias.

3.5. – Fontes de Financiamento de Curto Prazo

Para uma empresa de se financiar no curto prazo existem basicamente três maneiras de obter crédito, seja através dos fornecedores, da banca ou de outras fontes (como o *factoring*). Na economia, a evolução da banca deu origem a uma multiplicidade de serviços adequados às mais distintas situações.

São usados como critérios na selecção das fontes de financiamento a curto prazo: o custo, a exigibilidade e as garantias. O critério mais importante é o custo, que inclui as taxas de juro “(é necessário calcular taxas de juro efectivas que possam ser directamente comparáveis)”¹⁰, mas também outros custos que sobrecarregam o financiamento, como comissões e o imposto de selo, que conjuntamente devem ser considerados no cálculo de cada alternativa. Mas existem ainda outros factores que

¹⁰ MOTA, António Gomes; NUNES, João Pedro; FERREIRA, Miguel Almeida; “Finanças Empresariais: Teoria e Prática”, Publisher Team, 2004; Cap. 6 Página 300

devem ser ponderados no processo de selecção destas fontes, tais como: privilegiar as alternativas que oferecem maior estabilidade temporal devido a uma facilidade de renovação dos financiamentos; impedir uma concentração excessiva de passivos exclusivamente numa entidade bancária de modo a assegurar uma independência negocial, e ter uma maior flexibilidade na configuração de operações. Os níveis de garantias exigidos por cada alternativa devem ser confrontados entre si, pois estas garantias afectam de modo indirecto a capacidade de endividamento futuro da empresa e dos seus sócios.

Como referido, existem inúmeras fontes de fundos a curto prazo que assumem a diversificadas formas: crédito bancário – Descoberto da conta depósito à ordem (Descoberto DO), Conta Corrente Caucionada (CCC), empréstimos por livranças, desconto de letras, entre outros; papel comercial; *factoring*; créditos de fornecedores e créditos especializados a clientes.

O Descoberto DO é uma modalidade bastante flexível pois não exige qualquer negociação entre a empresa e o banco sempre que é preciso utilizá-la. Consiste na permissão por parte do banco, da ocorrência de saldos devedores na conta da empresa até um montante estabelecido (*plafond* do descoberto). “Os juros serão contados dia a dia de acordo com o saldo negativo da conta aplicando-se uma taxa de juro previamente acordada e periodicamente revista ou uma taxa de juro indexada (por exemplo: à EURIBOR). Os juros são debitados de forma periódica na conta empresa.”¹¹

Os empréstimos de CCC é bastante similares ao Descoberto DO mas possuem a característica de funcionarem em paralelo à conta de DO e tem como vantagem o facto de possuírem “um maior controlo *à priori* dos movimentos da empresa”¹². Nesta modalidade, quando a empresa carece de fundos, solicita ao banco a transferência do montante desejado da conta corrente para a conta DO (apenas até ao limite máximo do *plafond* previamente acordado), e quando pretende amortizar o valor utilizado é

¹¹ MOTA, António Gomes; NUNES, João Pedro; FERREIRA, Miguel Almeida; “Finanças Empresariais: Teoria e Prática”, Publisher Team, 2004 ; Cap. 6 Página 301

¹² MOTA, António Gomes; NUNES, João Pedro; FERREIRA, Miguel Almeida; “Finanças Empresariais: Teoria e Prática”, Publisher Team, 2004; Cap. 6 Página 301

simplesmente necessário requerer o movimento inverso. É vulgar as instituições bancárias exigirem como garantia destes empréstimos uma caução com o aval dos sócios/gestores de montante igual ao valor concedido.

O desconto de livranças é um empréstimo com um prazo e taxa de juro definido, com a aprovação dos responsáveis da empresa. Na data de vencimento, pode ser eventualmente reformada, originando um novo empréstimos com condições a definir nessa altura.

A empresa consegue financiamento através do desconto de letras sacadas a clientes. Este desconto é apenas uma antecipação de fundos visto que à data de vencimento o banco debitará o valor da letra se o cliente não liquidar a letra, ou no mínimo liquidar parcialmente a letra e reformar o montante em falta.

O *factoring* é efectuado por sociedades financeiras especializadas e funciona da seguinte forma: “a empresa de *factoring* e o cliente decidem os limites de crédito (a definir individualmente para cada cliente) e o período de cobrança. O cliente desta empresa de *factoring*, procede à notificação de todos os seus clientes que a sociedade de *factoring* comprou os créditos. Após este instante, em cada venda efectuada, a empresa envia uma cópia da factura à empresa de *factoring*, e o cliente efectua o pagamento directamente à empresa de *factoring*, e esta paga à empresa (sua cliente) no término do período de cobrança previamente combinado, independentemente de o cliente ter pago ou não”¹³. As principais vantagens são a cobrança antecipada e gestão dos créditos concedidos, libertando a empresa aderente da sobrecarga administrativa própria do sistema de cobranças, mas isso implica que a sociedade de *factoring* irá cobrar comissões pelos serviços que prestou, aos quais se adicionará uma taxa de juro no cenário de ocorrência de adiantamento de fundos.

Por papel comercial são denominados os valores mobiliários (títulos da dívida) de curto prazo que uma empresa emite. A compra de papel comercial representa assim o assumir do risco da empresa emitente, a menos que os títulos estejam ligados a uma garantia bancária, elemento que é importante conhecer no momento de cada

¹³ ALLEN, Franklin; BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2007 da McGrawHill Interamericana de Espanha, 8ª Edição; Cap. 30 Página 819/820

nova emissão. O papel comercial constitui uma forma das empresas de terem acesso mais directo aos fundos dos investidores e com isso, de pouparem nos custos da intermediação bancária. Contudo as entidades bancárias ainda desempenham uma função relevante, na medida em que: “colocam os títulos junto dos investidores; na tomada firme da operação pois adquirem na íntegra os valores mobiliários que os investidores não comprarem”¹⁴; e assegurando a restituição dos títulos aos investidores sempre que o *rating* da empresa dificulte a sua colocação, apesar desta garantia bancária desvirtuar totalmente o motivo inicial deste instrumento – a redução de custos devido à ausência de intermediação bancária. Esta operação de papel comercial destina-se quase exclusivamente às empresas patamar de reconhecimento de nível nacional, pois ao eliminar o intermediário (banca) só paga comissões aos dealers e eventualmente o custo de uma linha de crédito de apoio porque, ainda assim, podem contrair empréstimos a taxas inferiores. Mas as empresas mais pequenas também podem emitir papel comercial, embora para que tal suceda “vendam por meio de *dealers*, que recebem uma comissão pela venda da emissão”¹⁵. Há ainda a salientar que as entidades bancárias ressentiram-se da concorrência papel e para reverter essa situação preparam-se para diminuir as taxas que aplica aos seus melhores clientes.

O popular cartão de crédito é “emitido por uma entidade bancária a favor de um cliente, permitindo-lhe o levantamento de capitais ou a efectuação directa de pagamentos.”¹⁶

O crédito de fornecedores é utilizado de forma regular e banal por um vasto leque de empresas. Nesta forma de financiamento, para além das condições normais de pagamento impostas por cada fornecedor, é possível à empresa dilatar essas condições através do aceite ou reforma de letras. Neste âmbito, é preciso em primeiro lugar, identificar convenientemente o custo do aceite ou da reforma relativamente a fontes de financiamento alternativas que se encontrem disponíveis, e

¹⁴ MOTA, António Gomes; NUNES, João Pedro; FERREIRA, Miguel Almeida; “Finanças Empresariais: Teoria e Prática”, Publisher Team, 2004; Cap. 6 Página 303

¹⁵ ALLEN, Franklin; BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2007 da McGrawHill Interamericana de Espanha, 8ª Edição; Cap. 31 Página 859

¹⁶ FELICIO, J. Augusto; ESTEVES, J. Cantiga; “Gestão Financeira: Dominar a Tesouraria”; IAPMEI, 1996

simultaneamente garantir que essas dilatações não põem em causa o relacionamento posterior com o fornecedor.

3.6. - Controlo Financeiro

O controlo financeiro tem como propósito fundamental a observação de qualquer mudança de direcção relativamente ao planeamento financeiro existente com o intuito de corrigir de forma atempada as previsões inicialmente realizadas. O que permite adaptar permanentemente o planeamento financeiro à nova realidade e obter uma gestão financeira eficaz, onde são trabalhados e solucionados de antemão os prováveis problemas financeiros. Assim, é possível detectar os desvios pela comparação entre documentos financeiros resultantes da contabilidade da empresa e os documentos financeiros previsionais.

Todos os diferentes níveis de responsabilidade da empresa tem como objectivo a existência de um controlo permanente da evolução financeira para detectar se existem necessidades financeiras ou excedentes financeiros. Para tal controlo é obrigatório que exista um sistema de referência para a correcta apreciação das sucessivas situações verificadas ao longo dos anos, e neste sistema destacam-se os valores dos desvios, por meio de quadros comparativos reflectindo as necessidades relevantes para cada empresa. Quanto à sua natureza, os desvios, podem ser desvios de produtividade e/ou sobre o nível de fundo de maneo liquido (FML).

Após a análise dos desvios, estes devem ser ordenados pelo grau de importância que possuem, para que sejam tratados e, quando requerido, sejam tomadas medidas correctivas às previsões elaboradas previamente, de modo a reduzir futuramente os desvios com a mesma natureza. Então como forma de controlar a tesouraria, algumas das medidas correctivas mais relevantes são: adequar a dimensão da empresa à dimensão da procura (com vista ao aumento da capacidade competitiva); a expansão da empresa (se o mercado assim o permitir); o redesenho do sistema de produção; e o melhoramento das variáveis específicas que podem ser

identificadas e tratadas isoladamente, quer por um aumento de produção quer por uma diminuição do ciclo de exploração. Como variáveis temos o excesso de pessoal, o excesso de endividamento e a falta de competitividade que são solucionadas através das seguintes medidas: redução de pessoal, injeção de capital e aumento de produtividade.

3.7. - Conclusão

“O planeamento financeiro torna-se uma ferramenta indispensável à prossecução da gestão financeira e é ainda mais importante para empresas que atravessam situações económico-financeiras difíceis.”¹⁷

O planeamento financeiro a curto prazo tem ao seu cuidado a gestão dos activos e passivos correntes da empresa, e a diferença entre estes designa-se por fundo de maneio. As decisões, de investimento e de financiamento, correntes são anuladas de modo mais rápido e fácil do que as decisões a longo prazo. Mas convém salientar, que ambas têm um grau de importância idêntico para a empresa.

Numa empresa que se encontre com excedentes de tesouraria permanentes, seja por reter um montante elevado dos seus lucros seja pela emissão de grandes montantes de obrigações a longo prazo, não emergem problemas ao nível de pagamentos, o que permite a criação de uma reserva financeira capaz de reagir rapidamente a crises de curto prazo.

Por outro lado, certas empresas contraem uma quantidade reduzida de capital a longo prazo tornando-se permanentemente devedores a curto prazo. Assim, na ocorrência de saldos de tesouraria insuficientes para garantir as operações diárias e assegurar uma protecção contra contingências, é necessário o recurso adicional a financiamento externo. Se for uma situação temporária pode-se financiar através dos inúmeros tipos de empréstimo de curto prazo ou através do adiamento do pagamento

¹⁷ AUGUSTO, Mário Gomes; CRUZ, Isabel; GAMA, Paulo; MARTINS, António; SILVA, Patrícia Pereira da; “ Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora 2009; Cap.11 página 376

das dívidas por determinado período. E em situação limite, se a empresa prevê uma elevada carência de fundos de modo permanente, a angariação de financiamento de longo prazo deve constar no planejamento financeiro.

Como se sabe, as entidades bancárias cobram uma taxa de juro que inclui o custo de oportunidade do capital para o empréstimo e o custo de operação. Como consequência, as empresas de primeira escolha perceberam que poupam custos, ultrapassando o sistema bancário, através da emissão de papel comercial.

Capítulo IV - Tarefas desenvolvidas

A Faculdade de Economia proporciona a muitos dos seus alunos um primeiro contacto com o mundo profissional através da realização do estágio curricular. E foi nesta fase de in experiência profissional, que me apercebi que apesar de termos formação para efectuar enumeras tarefas, no mundo do trabalho tudo nos parece uma novidade.

No decorrer dos meses de estágio na Equipan tive oportunidade de desenvolver algumas actividades, as quais, quase na sua globalidade, se encontram relacionadas com Gestão Financeira de Curto Prazo. Estas actividades foram:

1. Análise Financeira, através de um conjunto de indicadores.
2. Conciliação Bancária
3. Elaboração e explicação do programa de Tesouraria, “TesEq2010”.
4. Participação na Conferência: “Novos Financiamentos às Pme’s”

4.1. - Análise Financeira

Numa fase inicial do estágio houve a necessidade de conhecer a realidade da empresa no seu dia-a-dia para ficar ciente dos processos e técnicas utilizados na empresa. Nesse sentido foi elaborada uma análise Económico-financeira através do método dos rácios¹⁸, que se entende como sendo um instrumento de apoio ao diagnóstico financeiro, parte integrante de uma análise estratégica.

Para a elaboração desta análise foram realizados os seguintes processos.

¹⁸ Os rácios aqui elaborados e as respectivas observações, não se encontram contabilizados pelo SNC, mas ainda pelo POC.

A) Decidir quais os indicadores a usar na análise financeira

O universo dos indicadores é bastante grande, surgindo assim a obrigatoriedade de determinar quais os indicadores mais relevantes. Cada rácio deve ser analisado no seu contexto, ou seja, o rácio mais adequado para cada empresa específica está dependente de um conjunto de variáveis visto que cada empresa tem as suas particularidades.

No início do estágio, em conjunto com os responsáveis da Equippan, os rácios seleccionados foram: indicadores económico-financeiros, os indicadores financeiros e os indicadores de liquidez.

B) Obter e transformar a informação contabilística em informação financeira

Para a realização da análise foi preciso recolher a informação necessária de modo a poder determinar o valor de cada indicador. Sendo que esta informação foi obtida através da contabilidade, em particular, dos seguintes documentos: DR e Balanço.

Após a angariação destes dados, é necessário passar de um Balanço Contabilístico a um Balanço Financeiro.

C) Elaboração dos rácios e conclusões

Nesta etapa procedeu-se à elaboração dos cálculos requeridos para determinar o valor dos rácios. De seguida, foi necessário descrever os resultados obtidos aos sócios-gerentes.

4.2.1. – Mapa de Rácios

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	Fórmula Cálculo	2006	2007	2008
Return On Investment (ROI)	$= \frac{\text{Resultado Líquido Exercício}}{\text{Total do Activo}}$	1,15%	0,78%	1,22%
Rendibilidade do Activo	$= \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Total do Activo}}$	4,86%	4,26%	4,06%
Rotação do Activo	$= \frac{\text{Vendas}}{\text{Total do Activo}}$	1,665	2,006	1,795
Rotação do Imobilizado	$= \frac{\text{Vendas}}{\sum I. Corp. + I. Incorp. + Amort. Acumuladas}$	4,335	4,725	6,033
Rendibilidade dos Capitais Próprios	$= \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Total CP}}$	6,53%	4,03%	7,47%
Rotação dos Capitais Próprios	$= \frac{\text{Vendas}}{\text{Total CP}}$	9,503	10,356	10,953
INDICADORES FINANCEIROS				
Autonomia Financeira	$= \frac{\text{Total CP}}{\text{Total Activo}}$	17,52%	19,37%	16,39%
Solvabilidade Total	$= \frac{\text{Total CP}}{\text{Total Passivo}}$	21,25%	24,03%	19,60%
Endividamento Total	$= \frac{\text{Total Passivo}}{\text{Total Activo}}$	82,48%	80,63%	83,61%
Endividamento ML Prazo	$= \frac{\sum \text{Dívidas a terceiros Med./Lg.prazo}}{\text{Total Activo}}$	6,91%	35,01%	9,73%
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Liquidez Geral	$= \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Dívidas a terceiros c.prazo}}$	1,24%	0,42%	1,31%
Liquidez Reduzida	$= \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existências}}{\text{Dívidas a terceiros c.prazo}}$	1,12%	0,06%	1,14%
Liquidez Imediata	$= \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Dívidas a terceiros c.prazo}}$	0,02%	0,06%	0,13%

Ilustração 4 – Mapa de Rácios

4.2.2. – Conclusões dos rácios principais

A) Rendibilidade do Activo

Na EQUIPAN a rendibilidade do activo é decrescente ao longo dos anos, passando de um valor 4.86% no início do período para 4.06% no final desse período, logo não houve uma eficiência na geração de lucros com os seus activos totais.

B) Rotação do Activo

A Rotação do Activo informa-nos sobre a quantidade de vezes que o activo é reconstituído através das vendas. Na empresa registou-se uma evolução inconstante pois aumentou de 2006 para 2007, mas diminuiu de 2007 para 2008, porém estes valores eram sempre aproximados entre si. Assim, em 2007 foi quando houve uma melhor gestão dos activos por parte empresa, pois conseguiu reconstituir estes activos duas vezes, em relação às suas vendas.

C) Rotação do Imobilizado

Neste rácio a empresa apresenta uma evolução pois em 2006 mais do quadruplicou o volume de vendas em relação ao Imobilizado, e no ano subsequente quase quintuplico. No ano de 2008, sextuplicou esse valor. Assim, no decurso destes três anos houve uma tendência crescente.

D) Rendibilidade dos Capitais Próprios

A Equipan apresenta um ROE com oscilações, pois passa do valor de 6.53% no ano de 2006, para 4.03% em 2007, porém, no ano último ano em análise cresce para o valor de 7.47%.

E) Rotação Capitais Próprios

Nos anos de 2006 e 2007 houve, aproximadamente, uma decuplicação do volume de negócios em relação ao total do CP. Em 2008 esse foi onze vezes maior. Este indicador mostrou-se crescente no decurso do período em análise.

F) Autonomia Financeira

Na empresa verifica-se fracos níveis de autonomia financeira no período em análise, pois o seu activo líquido não é coberto nem por um terço dos seus capitais próprios. Assim, estes valores demonstram uma excessiva dependência de capitais alheios, pois a Equipan não demonstra uma boa capacidade para fazer face aos investimentos realizados com os seus capitais próprios.

G) Solvabilidade

A Equipan apresenta fracos níveis de solvabilidade no período em análise, o que indica que o valor do património é insuficiente para cobrir todas as dívidas da empresa. Em termos evolutivos revela uma pequena oscilação nos seus valores pois cresce favoravelmente de 2006 para 2007, mas em 2008 há um decréscimo deste indicador.

H) Endividamento Geral

O Endividamento Geral encontra-se relativamente elevado ao longo do triénio em análise, e os valores verificados apesar de flutuarem pouco ao longo dos anos (isto é, mantiveram-se relativamente próximos apesar do aumento ou diminuição verificada) registaram um aumento ténue. Para a Equipan não é um bom sinal, pois

seria mais favorável que diminuísse, pois quanto mais elevado for este rácio, menor é a independência em relação a terceiros e menor é a solidez financeira da empresa.

I) Liquidez Geral

Na Equipan, a LG sofre oscilações no decurso do período em análise. Para o ano de 2007, o valor indica que o fundo de maneo é negativo, assim, concluímos que o Activo Circulante não cobre as exigências de curto prazo. No entanto, nos anos de 2006 e de 2008 os valores são superiores a 1, uma vez que o FM é positivo, e como tal, concluí-se que o Activo Circulante cobre as exigências de curto prazo.

J) Liquidez Reduzida

Este indicador, na Equipan, verifica uma evolução que apresenta as mesmas oscilações que a LG, isto é, estas flutuações ocorrem nos mesmos anos. Contudo, através da comparação entre os graus de LG e de LR, verifica-se uma diferença considerável entre os dois devido ao facto da LR excluir as existências, o que indica que o valor das matérias de consumo é significativo.

K) Liquidez Imediata

Em relação a este indicador, o ultimo analisado para a EQUIPAN, apresenta valores crescentes ao longo do triénio em análise. Este aumento verificado justifica-se devido ao aumento das disponibilidades durante este período.

4.2. - Conciliação Bancária

Em qualquer empresa é importante a existência do controlo interno que permita alcançar um nível de segurança razoável. Uma das formas de controlo interno que se destaca pela sua importância é a conciliação bancária, que consiste em comparar os movimentos efectuados pela empresa na sua contabilidade com os movimentos efectuados pelo banco.

A conciliação bancária efectua-se para detectar possíveis diferenças nas contas ou eventuais erros (por exemplo: erros aritméticos, má interpretação de alguns documentos ou mesmo a ausência de certos documentos), na comparação e conferência entre as entradas e saídas do banco com as entradas e saídas retiradas do extracto da contabilidade. Assim, partindo do extracto bancário vamos comparando os valores aí existentes com os valores registados na contabilidade onde “picamos” os movimentos em comum, deixando em aberto valores que não se encontram registados na contabilidade mas que não constam do extracto bancário, ou vice-versa. Após esta tarefa é possível identificar quais os documentos em falta, e que são necessários arranjar.

Este procedimento deveria ser realizado mensalmente! Pois é vital para a saúde financeira de curto prazo de uma PME, porém apesar de não se muito complexo não raras as vezes é “deixado para trás” pois é bastante moroso.

Na EQUIPAN verificava-se que a conciliação bancária não estava a ser efectuada de forma completa mas apenas parcialmente, assim, no decorrer do estágio a execução deste controlo interno foi realizado por mim¹⁹. Efectuei esta conciliação para a globalidade das entidades bancárias com que a empresa trabalha, e só após elaborar esta tarefa me apercebi realmente da importância que têm para a “saúde” de uma empresa.

¹⁹ Em anexo encontra-se uma *sheet* de exemplo da conciliação bancária efectuada nesta empresa.

4.3. - Elaboração e explicação do programa de Tesouraria

O nome adoptado para o programa elaborado na empresa de acolhimento foi - “TesEq2010”-, e é de extrema importância referir que todos os valores disponibilizados são fictícios e de elaboração própria.

A elaboração de um plano financeiro coerente requer cálculos rigorosos e prolongados, mas é possível delegar a maioria dessa função aritmética a um computador.

Muitas das grandes empresas desenvolvem ‘modelos de planeamento financeiro de curto prazo’ de extrema complexidade, mas a realidade das empresas mais pequenas é diferente, pois não precisam de tanta complexidade e pormenor, assim estas usam programas de folhas de cálculo (Excel) para efectuarem o planeamento de tesouraria. “ Os modelos vão desde simples programas de folhas de cálculo que ajudam apenas na aritmética, até modelos de programação linear que ajudam a encontrar o melhor planeamento financeiro”.²⁰

As empresas têm que analisar os efeitos de diversas conjecturas sobre necessidades de tesouraria, fontes de financiamento, datas de pagamento, etc.; para tal, as organizações usam estes meios informatizados para ajudar no processo. Porém, nem os ‘modelos empresariais’ nem os programas em Excel podem ser eficazes ou evitar desastres se os pressupostos em que se baseiam estão incorrectos.

Nas PME’s, inclusive na EQUIPAN, é possível que nos procedimentos seguidos se verifique um nível de formalidade menor em relação às empresas de maior dimensão, no entanto, existem procedimentos comuns, que todas as empresas têm de considerar na elaboração de previsões. Assim, estes programas das pme’s caracterizam-se pelo modo prático e fácil com que é possível trabalhar num programa de folha de cálculo num computador pessoal. O PC através de programas de Contabilidade permite igualmente elaborar balanços, balancetes, DR, etc. e outros

²⁰ ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey; “Corporate Finance”; McGraw Hill/Irwin 2008; 8ª Edição, página 862.

relatórios especiais que o gestor financeiro necessite para o desenvolvimento da sua actividade.

Das tarefas com maior importância que realizei no decurso deste estágio, foi a criação e elaboração de um destes programas em folhas de cálculo para o controlo da tesouraria e a possível realização de uma gestão financeira a curto prazo, através de um acompanhamento diário deste programa, no qual são introduzidos os novos dados complementando a informação já inserida anteriormente, por exemplo: os cheques pós-datados recebidos pela empresa, os movimentos bancários diários, etc.

Uma característica relevante neste programa é possibilidade e necessidade de efectuar uma actualização dos dados, pois o “TesEq2010” está preparado para ir ao programa contabilístico utilizado pela empresa – “Primavera”, recolher a informação actualizada que foi previamente inserida e processada no sistema pelos administrativos ou pelos comerciais.

O programa está estruturado de forma a ser fácil de utilizar, apesar de ser extenso e de certa forma complicado no relacionamento entre os dados. Isto é, verifica-se a existência de muitas fórmulas que estão ligadas directamente a outros cálculos, e inclusivamente, em algumas ocasiões, a cálculos em folhas diferentes. Possui inúmeras folhas, com dados variados mas existem algumas *sheets* com o mesmo género de informação – como as folhas individuais de cada um dos bancos com que a empresa trabalha tanto ao nível dos movimentos diários como dos pré-datados.

Convém recordar que todos os valores aqui documentados são fictícios e servem apenas para ilustrar o “TesEq2010”! A única excepção é: dias úteis de trabalho.

O “TesEq2010” engloba o cálculo de vários valores necessários para o planeamento da empresa, através de fórmulas que se encontram interligadas e com grande interdependência. Pois estão todos relacionados entre si ou dependentes que outros valores sejam cálculos de modo a que seja possível obter o novo valor em carência.

Este programa encontra-se dividido da seguinte forma²¹:

- a) Uma reunião do histórico de dados financeiros relevantes separado em três folhas:
 - I. Histórico das vendas²²
 - II. Histórico de recebimentos
 - III. Histórico de pendentes de fornecedores.

- b) Seguidamente, e talvez das partes mais importantes do programa, é a gestão de tesouraria, nos quais se englobam:
 - I. A folha de cálculo “Gestão” é onde estão: as datas para o período em análise (no qual é possível escolher a data inicial e a final do período que se queira²³, que são cruciais no programa pois a mudança dessas datas implica mudanças dos mapas e dos relatórios que dependem destas fórmulas, bem como das subsequentemente análises que são possíveis compor. Estes relatórios encontram-se na mesma *sheet*,²⁴ mas também em diversas outras folhas de cálculo); as vendas efectuadas pelos comerciais e o seu montante global no período definido anteriormente²⁵; a previsão de vendas (as vendas previstas para o restante período do ano em análise, as vendas reais do ano antecedente, e a percentagem das vendas, por exemplo: a percentagem de vendas realizadas pela EQUIPAN no mês de Março em relação às vendas do no mesmo mês do ano anterior, para

²¹ Em anexos, encontram-se várias ilustrações com o intuito de uma melhor percepção. Estas ilustrações contêm réplicas do programa original “TesEq2010”.

²² As ilustrações 6 e 7 estão associadas ao Histórico de Vendas, na realidade são apenas uma única folha de cálculo do Histórico de vendas, que foi subdividida em duas partes devido à sua extensão resultante de possuir inúmeros dados acerca das transacções efectuadas.

²³ A Ilustração 8 ajuda a uma melhor compreensão de que inserindo novas datas neste local, isso provoca a alteração de valores e análises em variados quadros e tabelas ao longo do programa. Nota explicativa: as células verdes são onde se inserem as datas pretendidas para o período em análise, por exemplo: para uma análise a um dia em específico coloca-se a data do dia desejado nas duas células.

²⁴ A Ilustração 9 auxilia numa melhor compreensão. Nota explicativa: durante o período de actualização dos dados, o valor da célula do “Teste diferença” serve para um controlo e mostra de forma mais rápida a diferença entre o valor actual e o valor antes dessa actualização, permitindo saber o montante que foi vendido.

²⁵ A ilustração 10 demonstra as vendas efectuadas pelos comerciais.

perceber a evolução registada)²⁶; o número de dias úteis de trabalho de cada mês do ano em causa²⁷; entre outros.

- II. Existem três sheets com tabelas dinâmicas para obtenção e discriminação dos valores, respectivamente, das dívidas a fornecedores, dos totais de encargos e dos fluxos mensais de tesouraria²⁸.
- III. Os totais recebimentos clientes, os totais das dívidas a fornecedores e os totais de pagamentos gerais²⁹ (incluem-se salários de trabalhadores, EOEP, Leasings, *Renting*, entre outros).

c) A análise bancária encontra-se dividida em três etapas:

- I. Gestão dos pós-datados – através de *sheets* individuais para cada um dos bancos com a empresa opera esta forma de financiamento. Aqui é possível registar e controlar os dados relativos aos cheques que se encontram no banco (o nome cliente, a data de depósito do cheque no banco e a data de vencimento do cheque, o número e o valor do cheque em causa, etc.); o montante de *plafond* aprovado por cada instituição bancária, e desse qual é o utilizado e o que ainda se encontra disponível; um registo histórico com os dados dos cheques envolvidos anteriormente nas operações; e caso seja necessário, encontra-se também disponível a data limite para a concessão de crédito aprovada pelo banco, isto é, o prazo máximo até ao qual o banco aceita que seja procedido ao

²⁶ A ilustração 11 facilita a uma melhor compreensão da percentagem de vendas em relação ao ano anterior.

²⁷ Na ilustração 12 visualizam-se o número de dias úteis trabalhados ou ainda por trabalhar. Nota explicativa: como referido anteriormente todos os excertos do “TesEq2010” são fictícios, porém esta é a única exceção pois para o cálculo de dias úteis não é necessário divulgar valores relativos à Equippan.

²⁸ As ilustrações 13 e14 na realidade são apenas uma única folha de cálculo do fluxo de tesouraria, que foi subdividida em duas partes devido à sua extensão resultante de possuir um período alargado de análise.

²⁹ A ilustração 15 contém os montantes das dívidas, a data de vencimento dessas dívidas, e comentários explicativos do motivo das mesmas.

desconto do cheque (podem ser 90dias ou outro período aceite pela empresa).³⁰

- II. Gestão da conta de depósitos à ordem – igualmente através de *sheets* personalizados para o banco respectivo. No qual os registos efectuados são exactamente os mesmos que se verificam nos movimentos dos extractos bancários nas datas exactas da realização das operações, e aos quais, se adicionam todas as despesas futuras que a empresa tenha conhecimento prévio, permitindo-lhe gerir por antecipação. Dos registos destacam-se as entradas e as saídas que são agrupadas em categorias distintas mediante a sua natureza (a maioria destes valores possui um comentário adicional a especificar os dados deste valor); o saldo diário real e este acrescido com o valor dos cheques ainda não descontados pelo banco.³¹
- III. E por fim, um relatório global às contas DO – onde estão contemplados, em simultâneo, os valores das contas DO de todos os bancos com que a empresa opera.

d) Na última parte, são analisados os recebimentos mensais e também o valor dos pendentes a receber diários.

- IV. Na primeira folha de cálculo relaciona-se o montante dos recebimentos efectuados pelos comerciais relativamente ao mês em que a venda havia efectivamente sido feita, permitindo perceber assim a origem no espaço temporal (isto é, o mês a que se referem as vendas, por exemplo o mês de Abril) e a percentagem que esse mês representa no total dos recebimentos). Este cálculo é realizado tanto com IVA como sem IVA.

³⁰ A ilustração 16 auxilia a uma melhor compreensão acerca da gestão de pós-datados.

³¹ As ilustrações 17 e 18 na realidade são apenas uma única folha de cálculo com a gestão da conta DO, que foi subdividida em duas partes devido à sua extensão resultante das operações realizadas com a banca. Ainda assim, algumas das colunas acumulam várias despesas ou receitas só numa coluna, por exemplo: Comissões – onde são somadas a globalidade das comissões que o banco cobra.

- V. Na segunda *sheet* relaciona-se o montante dos recebimentos efectuados pelos comerciais relativamente ao tempo a que se refere de forma a determinar o valor das comissões que cada comercial irá receber (a comissão varia se o que foi recebido, era referente até trinta dias, de trinta e um a sessenta dias, de sessenta e um a noventa dias, ou se era a mais de noventa dias).

4.4. – Conferência

Nome: “ Novos Financiamentos às Pme’s”

Data: 25/02/2010

A EQUIPAN aposta numa aprendizagem constante dos seus colaboradores, e nesse sentido, foi-me concedida liberdade e motivação para a participação em conferências e/ou seminários. No decorrer do estágio foi possível comparecer a conferência “Novos formas de financiamentos às Pme’s”.

Esta Conferência foi realizada no auditório da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra pela revista *Invest* em co-organização com o ISLA, enquadrado no Ciclo de Conferências de Estratégia, e contou com as intervenções dos prestigiados convidados Miguel Athayde Marques, presidente da *Euronext* Lisboa; de Francisco Banha, presidente da Federação Nacional de *Business Angels*; e de Pedro Vaz Serra, presidente do Clube de Empresários de Coimbra.

Nesta conferência foi possível aprofundar o meu conhecimento sobre dois métodos alternativos de financiamento às PME’s – *Alternext* e *Business Angels*.

Na conjuntura actual, onde o acesso ao financiamento é difícil, a entrada em bolsa pode ser um estímulo para as Pme’s, pois existe a possibilidade de estas empresas se auto-financiarem em bolsa. E assim na óptica de acesso ao financiamento, a dispersão do capital das PME em Bolsa têm como vantagens uma maior liquidez e

facilidade na obtenção e prossecução de projectos. Assim, as empresas que aderirem à Bolsa ganham:

- Visibilidade, notoriedade e credibilidade através de uma maior exposição internacional, dando-se, assim, a conhecer ao mundo, porque a bolsa transmite uma “publicidade gratuita e séria”.
- Uma moeda de troca em operações de fusão e aquisição, permitindo à empresa não se endividar tanto pois poder pagar em acções.
- Um mecanismo de financiamento e uma base de accionistas mais ampla
- Maior capacidade de atracção enquanto empregador, e até solucionar possíveis problemas de sucessão.

No entender de Athayde Marques “a bolsa é um termómetro do estado da Economia, e continua a antecipar o futuro da Economia”. Este consagrado orador assinalou que em 2005 surgiu a NYSE *Alternext*, com intuito de ser mais abrangente para as empresas que não teriam a capacidade de entrar na bolsa convencional. Esta foi criada pela NYSE *Euronext* para ir de encontro às necessidades das PME’s que procuram acesso simplificado ao mercado de acções, e apesar de já se encontrar cotada em vários países (França e Bélgica, e.g.) ainda há espaço para a entrada a mais empresas. Foi ainda referido que a *Alternext* é constituída por empresas sólidas, dinâmicas e de vários sectores, que têm elevado potencial de crescimento e um grande vocação aquisitiva. Atheyde Marques salienta que mais de metade das empresas que aderiram, já realizaram aquisições, e em alguns casos, alcançando crescimentos meteóricos, chegando, inclusivamente, ao *Euronext*.

Para Francisco Banha, os *Business Angels* tem desempenhado um papel decisivo na dinamização do apoio ao financiamento. Actualmente no mundo dos negócios as portas estão abertas à inovação e criatividade, e é conveniente registar essa inovação. Assim, no seu entender, o factor distintivo que uma empresa dispõe em relação às demais encontra-se na ideia do seu produto, isto é, o seu valor está na concepção deste produto. Este orador afirmou que as oportunidades actuais não têm precedentes, mas é necessário, uma boa dose de coragem e amor pelo risco para marcar a diferença pela positiva, o que se verificar, permitirá boas recompensas.

Capítulo V - Conclusão

5.1. - Considerações finais acerca da Equipan e perspectivas futuras

A Equipan é uma PME num sector de actividade - Grossista de bens Perecíveis - que tem passado por algumas dificuldades de crescimento. E ainda assim esta empresa decidiu investir em outras áreas de negócio que lhe eram de alguma forma complementares e efectuou alguns investimentos na própria empresa que lhe estão a retirar liquidez. Um exemplo destes investimentos foi a criação de um “laboratório” para demonstração da qualidade dos produtos que vende, isto é, uma cozinha muito bem equipada para a realização de workshops sobre preparação de produtos de padaria e pastelaria e “provas” onde os participantes podem experimentar/comer os bolos, doces, *panikes*, etc. para confirmação dos patamares de qualidade.

Os maiores desafios que se colocam à empresa são ao nível da organização administrativa e financeira (departamento que exige maior intervenção), pois apesar de aparente bem gerida a empresa denota alguma dificuldade, por força de investimentos efectuados e do seu ainda não retorno (sendo o “laboratório” o exemplo mais evidente).

No sentido de recuperar alguma liquidez é necessário que a empresa faça um investimento na captação de novos clientes, capitalização dos mesmos e/ou emigre para novas zonas geográficas. Porém esta migração para novas zonas revela-se realmente complicada devido a organização do sector, em que outros grossistas já ocupam áreas geográficas a onde a Equipan não poderá entrar por força dos contratos, celebrados entre empresas deste sector, delimitando o raio de acção para cada uma das partes.

Deverá existir uma dinamização e esforço comercial pela Equipan na área de marketing e actuar na dinamização comercial tendente a uma expansão da sua actividade comercial quer seja por fruto da aquisição de outros *players*, quer seja pela aliança estratégica ou *joint venture*, ou mesmo por força da criação de uma segunda

organização que venda os mesmo produtos e que compra a Equipan com uma margem diminuta (e.g. 3%) mas que actue em zonas geográficas a onde se encontra blindada a fazer neste momento. Assim esta segunda entidade vende fora da zona geográfica atribuída a Equipan, aumentando a carteira de negócio e a sua zona de actuação evitando conflito entre agentes.

É igualmente de explorar a possibilidade de parcerias locais em países *take off* e emergentes como Angola e Cabo Verde (seja por parcerias locais ou nacionais de empresas de *trading* que abram o mercado a exportação), é também importante uma abordagem a mercados externos com grande fluxo de imigrantes portugueses, para as suas comunidades espalhadas pelo mundo que têm imensos estabelecimentos de restauração que apreciam imenso os produtos típicos de Portugal.

Assim constata-se algumas dificuldades internas nomeadamente com a sua organização administrativa e financeira. Nesta organização verificava-se um desajuste entre os prazos de recebimento e pagamento. Neste domínio a empresa tem que definir alguns princípios de gestão e organização administrativa e ainda definir uma política de crédito. Durante a minha estadia, no sentido de melhorar positivamente a política de crédito foi definido um novo prazo médio de recebimentos, que foi diminuído de noventa para sessenta dias, visto estar-se a tornar caótico para empresa a manutenção desta política.

Numa segunda linha de medidas, pretende-se o aumento da capacidade comercial e do aumento das competências técnicas. Avaliar os vários aspectos ligados à produtividade comercial, nomeadamente *layout* da empresa. A formação em áreas comerciais para os comerciais facultará à empresa uma capacidade de extensão de competências e a incorporação de mais saberes e resultados operacionais.

A empresa carece de problemas na abordagem do mercado pelo que importa dinamizar e expandir a actividade comercial competências que a empresa não possui e que necessita de empreender. Importa neste domínio conhecer melhor o mercado e os objectivos a alcançar para cada mercado e conseqüentemente fazer uma avaliação por segmentos de mercado, zonas geográficas, etc. Com vista ao aumento da

actividade importa que a empresa identifique os prescritores desta actividade (ex. cozinheiros de relevo que utilizem produtos da Equippan e que façam workshop no “laboratório” existente) e adequar os meios publicitários para conduzir a sua melhor forma de actuação neste campo.

Por último, a empresa necessita de se reorganizar estrategicamente ao nível de marketing através da criação de uma identificação clara da empresa, *lettring* moderno e actual, com definição e posicionamento claro da marca na abordagem aos clientes, elaboração de catálogos, *flyers*, acções de marketing directo, a montante e a jusante da cadeia de valor, renovação do site (internacionalização, central de compras, disparos para a base de dados de promoções, aumento de *page views*) e a identificação exterior da empresa.

5.2. – Análise Crítica de Competências

Para um aluno, o estágio pode-se revelar determinante na definição de escolhas profissionais futuras, bem como permitir a aquisição e/ou a ampliação de determinadas competências.

As competências obtêm-se no decurso da nossa vida (nomeadamente através da educação e formação, e também das experiências e vivências que marcam o percurso da nossa vida de uma forma positiva ou negativa); mas também na execução prática dos conhecimentos adquiridos (sendo o estágio onde se inicia esta aplicação de conhecimentos).

Como é óbvio, cada empresa possui as suas próprias características, que desta forma determinam um conjunto de competências necessárias à execução das respectivas tarefas na organização. Por outro lado, convém referir, que as competências pessoais de um indivíduo são-lhe próprias e individuais, sendo que desta forma as suas características se adequam mais a umas empresas do que a outras. Assim, para que o sucesso ocorra de forma mais natural, é pertinente que haja uma

conciliação entre as necessidades da empresa e as competências que um indivíduo pode acrescentar à empresa.

Quero referir que apesar de não ser muito vulgar a Equipan acolher estagiários na sua organização, senti-me integrado no seio dos funcionários, pois fui recebido sem reservas por parte de toda a estrutura, onde cada funcionário (independentemente do trabalho que efectua ou da sua escolaridade) me transmitiu um conjunto de experiências e de vivências que valorizaram a minha estadia na instituição.

Durante a realização do estágio na entidade de acolhimento, tive a oportunidade de adquirir algumas novas competências, designadamente, a capacidade de utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação; o sentido de ética profissional; a capacidade de aquisição de conhecimentos relativos à profissão e a compreensão da actividade da empresa.

Ao longo do estágio a capacidade de utilização de variadas ferramentas informáticas foi adquirida através da elaboração de raiz do “TesEq2010”, que foi a ferramenta de trabalho mais usada, e consiste num conjunto de folhas de cálculo (Excel) que visam controlar de forma mais eficiente a tesouraria da organização. Houve um contacto menor com o software de contabilidade utilizado pela empresa: Primavera.

No mundo profissional as questões éticas são cruciais. No meu caso, na gestão financeira da Equipan, advertiram-me para a ocorrência de sigilo profissional ser uma necessidade elementar, isto é, para não divulgar informação que não seja estritamente necessária.

O contacto com o mundo profissional permitiu-me uma maior capacidade de aquisição de conhecimentos, pois num espaço curto tempo foi necessário conhecer a actividade da empresa, as tarefas a realizar e método como se efectuam tais tarefas, para rápida e eficazmente obter bons resultados.

Mas para além da aquisição de novas competências, ampliei outras que já possuía, como: o sentido de responsabilidade e de obediência, flexibilidade, a

capacidade de adaptação a novos ambientes, o espírito de equipa e a cooperação, e a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

A responsabilidade, a obediência e a flexibilidade (perante os problemas ou necessidades que a empresa sente), têm carácter obrigatório independentemente da área de emprego, e já tinha entendido isso devido a trabalhos realizados anteriormente noutras instituições (mas em contextos totalmente diferentes).

Uma especificidade da Equipan, é a partilha do seu espaço laboral como a Transfresco, havendo assim uma realidade bastante diferente da considerada normal (em que cada empresa possui um local privado para a realização da sua actividade). Entende-se que ocorreu uma adaptação a um novo ambiente com que nunca me havia deparado até este momento. Deste modo, desenvolvi a minha capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal pois estabeleci relações com de trabalho com funcionários de ambas as empresas (e também com colaboradores das instituições bancárias).

Este estágio foi gratificante pois possibilitou-me adquirir novas competências e aprofundar outras. Embora, ainda houvesse espaço para aprender e desenvolver algumas com as quais não tive tanto contacto mas que considero importantes, como a facilidade de contactar com os clientes. Tenho consciência que este estágio foi apenas um curto passo, mas nele conquistei conhecimentos e experiência, que me permitirão alcançar uma evolução contínua ao longo de meu percurso profissional. Pois, o conhecimento é algo que vamos apreendendo de forma gradual ao longo da nossa vida.

5.3. – Contribuição dos Conhecimentos Adquiridos para as Tarefas Desenvolvidas

Para o desempenho das funções realizadas neste estágio, foi realmente importante o conhecimento obtido nas disciplinas que integram o primeiro e o segundo ciclo.

As disciplinas que mais contribuíram para a realização das tarefas, foram as que compõem o departamento financeiro: a análise e gestão financeira, o cálculo financeiro e finanças empresariais. Estas disciplinas visam permitir a tomada de decisões em relação a investimentos que a empresa entenda serem vitais, os financiamentos necessários para se realizarem os investimentos, qual a melhor fonte de financiamento, como deve ser executada de forma eficiente a gestão de tesouraria, entre outros. A própria contabilidade financeira foi importante para a realização da conciliação bancária. Mas também o foi, porque é a base da análise financeira, isto é, só podemos obter as demonstrações financeiras de uma qualquer empresa, se tivermos acesso à contabilidade dessa empresa.

Também as disciplinas do âmbito das tecnologias de informação foram uma mais-valia devido à actual informatização de todo o tipo de trabalhos.

Porém, entendo que todas as disciplinas remanescentes, que aqui não são enumeradas, também contribuíram, de certa forma, para que cumprisse com o maior profissionalismo possível as funções e responsabilidades que me haviam sido delegadas.

Agora, antes de efectuar um balanço, queria endereçar um agradecimento especial ao grupo de amigos que constituí na Equipan devido à boa relação interpessoal existente, e que me apoiaram através dos seus conhecimentos e experiências.

Num balanço final penso que este estágio foi uma oportunidade extremamente enriquecedora e gratificante, na medida em que neste foi possível colocar em prática as competências e conhecimentos adquiridos previamente, bem como, adquirir competências importantes para o meu futuro. Mas apesar do grande contributo fornecido pela formação académica, é no “campo” que nos apercebemos efectivamente que as coisas não são lineares com inicialmente se julga. É vulgar que por vezes, no dia-a-dia de uma PME surjam inesperadamente situações atípicas que necessitam de ser solucionadas, e a melhor forma superar esses obstáculos é através do empenho global da organização no combate a tais situações.

Bibliografia

ALLEN, Franklin; BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2007 da McGrawHill Interamericana de Espanha, 8ª Edição.

AUGUSTO, Mário Gomes; CRUZ, Isabel; GAMA, Paulo; MARTINS, António; SILVA, Patrícia Pereira da; “ Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora 2009.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2003 da McGrawHill , 7ª Edição;

CARVALHO das NEVES, João; “Análise Financeira”, 12ª Edição, Texto Editora, 2000.

FELICIO, J. Augusto; ESTEVES, J. Cantiga; “Gestão Financeira: Dominar a Tesouraria”; IAPMEI, 1996.

MENEZES, Hélder Caldeira; “Princípios de Gestão Financeira”, Editorial Presença, 10ª Edição, 2005

MOTA, António Gomes; NUNES, João Pedro; FERREIRA, Miguel Almeida; “Finanças Empresariais: Teoria e Prática”, Publisher Team, 2004.

PEYRARD, Josette, “Gestão Financeira com exercícios”, Biblioteca de Economia Publicações Dom Quixote Lisboa 1992, 1ª Edição.

ROBINSON, Steve; “Manual de Gestão Financeira – as finanças são uma das componentes vitais da vida empresarial”, Edições Cetop, Coleção Temas Financeiros 1995.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey; “Corporate Finance”; McGraw Hill/Irwin 2008; 8ª Edição.

Referências Web

<http://www.bportugal.pt>, consultado em Agosto de 2010

<http://www.portaldasfinancas.gov.pt>, consultado em Agosto de 2010

http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_financeira, consultado em Agosto de 2010

Anexos

1 - Conciliação bancária

SANTANDER TOTTA				
DATA	DESCRIÇÃO	DEBITO	CRÉDITO	
	SALDO ABERTURA	106,86		
2009/2010	SALDO EM 31 DE JANEIRO DE 2010 NA EMPRESA	147,97		
	VALORES DO EXT BANC NÃO MOVIM NA EMPRESA		407,76	
2009_05/01	Ch Compensação n° 57		1.124,47	
05-Jan	Ch Compensação n° 15		4.800,00	
30-Jan	Cartao Tapas Bar Cerv		30,75	
01-Jun	Imp. Anuidade		3,00	
23-Jun	Comissão Emissão Extracto		1,12	
23-Jun	Imposto Selo		0,04	
29-Jun	Comissao de Gestao C/c		10,00	
29-Jun	I.Selo 17.2.4 Tgis - Outras Com.		0,40	
27-Jul	Cob. Rec.		41,07	
27-Jul	Cob. Rec.		1,64	
31-Ago	I.Selo TGIS 17.2.4		0,01	
24-Set	Desp.Regl. Domic/Deb.Direct		1,00	
24-Set	Imposto Selo		0,04	
30-Set	I.Selo TGIS 17.2.4		0,10	
30-Out	Imposto Selo		0,02	
02-Nov	Liquidação de Juros/Comissoes		32,12	
25-Nov	Cob. Rec.		5,70	
25-Nov	Cob. Rec.		0,23	
30-Nov	Imposto Selo		0,03	
28-Dez	Cob. Rec.		25,81	
28-Dez	Cob. Rec.		1,03	
29-Dez	Cob. Rec.		0,03	
29-Dez	Cob. Rec.		0,13	
29-Dez	Cob. Rec.		0,01	
31-Dez	Imposto Selo		0,05	
2010_26/02	Imposto Selo		0,01	
31-Mar	Imposto Selo		0,03	
27-Abr	Cob. Rec.		0,10	
30-Abr	Imposto Selo		0,02	
			95,41	
26-Fev	Dep Ch.	1.000,00		
	VALORES EXTRACTO EMPRESA NÃO MOVIM NO BANCO			
	REGULARIZAÇÕES		14.000,00	
	CH 67 NOVEMBRO 2008	4.422,32		
	CH 68 NOVEMBRO 2008	1.627,80		
	CH 69 DEZEMBRO 2008	5.587,83		
	CH 70 OUTUBRO 2008	8.242,13		
	MAIO 2010	0,93		
	SALDO NO BANCO NA MESMA DATA ▶▶▶	21.135,84	20.582,13	553,71 SALDO FINAL
			553,71	Saldo 31 Maio 2010
			0,00	Diferença por apurar

Ilustração 5 - Conciliação Bancária

Esta Conciliação é relativa ao Banco Santander Totta para o período de 1/01/2009 até 31/05/2010. Os valores a débito e crédito são os que ainda não foram

“picados” pois faltam documentos que justifiquem estes movimentos. A título de exemplo, o valor 95.41€, encontra-se a vermelho pois já foi identificado e possui um comentário explicativo acerca da situação à qual se refere.

2 – Mapas de Apoio à compreensão do “TesEq2010”

Codigo	Nome do Cliente	Contribuin	Data	Familia	SubFamilia	FamiliaDescricao	SubFamiliaDescricao	Artigo	Descricao
1	FRANCISCO MANUEL COSTA RAMOS		16-04-2010	50	5009	Fabricas	DOBLA	500907	ABANICO DUO
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	30-11-2009	10	1002	Aromas & Corantes	Corantes	100203	CORANTE AZUL
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	02-09-2009	10	1002	Aromas & Corantes	Corantes	100207	CORANTE PONC
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	21-05-2010	10	1002	Aromas & Corantes	Corantes	100207	CORANTE PONC
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	23-04-2009	10	1002	Aromas & Corantes	Corantes	100210	CORANTE SPRÁ
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	19-02-2010	10	1002	Aromas & Corantes	Corantes	100215	CORANTE SPRÁ
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	02-09-2009	11	1103	Artigos Alimentares Ind Especiarias		110301	CANELA EM PA
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	11-04-2008	11	1106	Artigos Alimentares Ind Varios		110611	SAL PURIFICAD
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	17-04-2008	11	1106	Artigos Alimentares Ind Varios		110611	SAL PURIFICAD
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	14-10-2008	11	1106	Artigos Alimentares Ind Varios		110611	SAL PURIFICAD
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	04-11-2008	11	1106	Artigos Alimentares Ind Varios		110611	SAL PURIFICAD
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	06-01-2009	11	1106	Artigos Alimentares Ind Varios		110611	SAL PURIFICAD
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	03-07-2009	13	1302	Artigos Decorativos - A Outros		130205	CHOCOPAN CO
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	20-06-2008	14	1401	Artigos decorativos - B Bonecos		140104	BALIZAS (EMB.
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	20-06-2008	14	1401	Artigos decorativos - B Bonecos		140162	EQUIPAS JOGA
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	20-06-2008	14	1401	Artigos decorativos - B Bonecos		140164	EQUIPAS JOGA
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	20-06-2008	14	1401	Artigos decorativos - B Bonecos		140171	JOGADORES HC
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	21-11-2008	14	1408	Artigos decorativos - B Placas		140807	PLACA HOSTIA
1001	ELISABETE MONICA SO	216950694	28-11-2008	14	1408	Artigos decorativos - B Placas		140807	PLACA HOSTIA

Ilustração 6 -Histórico de Vendas 1

Vendas	Unidade	Bonus	Vendas Brutas	Desconto	PCU	Vendedor Ficha	Lucro	Ano	AnoMês
1,00	CX	0,00	44,25	4,43	24,43	01	19,820	2010	Abril 2010
0,25	KG	0,00	19,34	1,93	13,00	01	6,345	2009	Novembro 2009
0,25	KG	0,00	7,30	0,73	4,87	01	2,435	2009	Setembro 2009
0,25	KG	0,00	2,08	0,21	1,22	01	0,864	2010	Mai 2010
1,00	UN	0,00	19,83	1,98	13,22	01	6,609	2009	Abril 2009
1,00	UN	0,00	29,37	4,41	19,65	01	9,720	2010	Fevereiro 2010
1,00	KG	0,00	3,30	0,33	1,70	01	1,600	2009	Setembro 2009
1,00	SC	0,00	5,60	0,00	3,09	01	2,510	2008	Abril 2008
9,00	SC	0,00	50,40	0,00	27,81	01	22,590	2008	Abril 2008
3,00	SC	0,00	16,80	1,68	9,27	01	7,530	2008	Outubro 2008
2,00	SC	0,00	11,20	1,12	6,18	01	5,020	2008	Novembro 2008
1,00	SC	0,00	5,60	0,00	3,09	01	2,512	2009	Janeiro 2009
0,20	CX	0,00	4,12	0,00	2,42	01	1,698	2009	Julho 2009
1,00	EMB	0,00	5,99	0,60	3,99	01	2,000	2008	Junho 2008
1,00	UN	0,00	1,56	0,16	0,92	01	0,642	2008	Junho 2008
1,00	UN	0,00	1,56	0,16	0,92	01	0,642	2008	Junho 2008
1,00	EMB	0,00	1,69	0,17	1,12	01	0,567	2008	Junho 2008
2,00	UNI	0,00	3,80	0,38	1,74	01	2,060	2008	Novembro 2008
3,00	UNI	0,00	5,76	0,58	3,84	01	1,920	2008	Novembro 2008

Ilustração 7 - Histórico de Vendas 2

Data Inicial	01-06-2010	01-06-2010
Data Final	02-08-2010	02-08-2010

Ilustração 8 - Quadro definidor de datas

Confirmação pela Est. Recebimentos	
DataDoc	DataDoc
>=01-06-2010	<=02-08-2010
Vendas de 01-06-2010 a 02-08-2010 41.442,39 €	
Teste diferença	0,00 €

Ilustração 9 - Vendas efectuadas em determinado período

VENDAS ENTRE 01-06-2010 E 02-08-2010							
Vendas Escritório	Vendas Paulo	Vendas Vitor	Vendas Chefe	Vendas Jorge	Vendas João	Vendas Contencioso	Total vendas
5.606,43 €	10.510,53 €	12.449,62 €	0,00 €	12.756,03 €	119,78 €	0,00 €	41.442,39 €

Ilustração 10 - Vendas dos comerciais

Vendas		% vendas 2010/2009
Jan-09	183.933,63 €	
Fev-09	194.698,36 €	
Mar-09	213.931,28 €	
Abr-09	242.268,73 €	
Mai-09	211.679,86 €	
Jun-09	196.841,10 €	
Jul-09	231.597,72 €	
Ago-09	193.574,56 €	
Set-09	227.510,18 €	
Out-09	259.054,52 €	
Nov-09	287.270,04 €	
Dez-09	385.556,41 €	
Jan-10	175.176,58 €	95,24%
Fev-10	179.947,87 €	92,42%
Mar-10	251.788,99 €	117,70%
Abr-10	212.254,95 €	87,61%
Mai-10	216.262,28 €	102,16%
Jun-10	194.925,95 €	
Jul-10	229.344,41 €	
Ago-10	191.691,20 €	
Set-10	225.296,64 €	
Out-10	256.534,08 €	
Nov-10	284.475,08 €	
Dez-10	381.805,18 €	

Ilustração 11 - Previsão de Vendas

Data inicial	Data final	Dias trabalhados	Feridos
01-01-2010	31-01-2010	20	01-01-2010
01-02-2010	28-02-2010	19	16-02-2010
01-03-2010	31-03-2010	23	02-04-2010
01-04-2010	30-04-2010	21	25-04-2010
01-05-2010	31-05-2010	21	01-05-2010
01-06-2010	30-06-2010	20	03-06-2010
01-07-2010	31-07-2010	22	10-06-2010
01-08-2010	31-08-2010	22	15-08-2010
01-09-2010	30-09-2010	22	05-10-2010
01-10-2010	31-10-2010	20	01-11-2010
01-11-2010	30-11-2010	21	01-12-2010
01-12-2010	31-12-2010	21	08-12-2010 25-12-2010

Ilustração 12 - Dias úteis de trabalho

DataInicial	DataFinal	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010
		Junho	Junho	Junho	Junho	Julho	Julho	Julho	Julho
		23	24	25	26	27	28	29	30
Receitas		31.838,24 €	42.450,99 €	53.063,74 €	53.063,74 €	51.498,45 €	49.150,52 €	49.150,52 €	49.150,52 €
	RecClientesPrevAno	31.838,24 €	42.450,99 €	53.063,74 €	53.063,74 €	51.498,45 €	49.150,52 €	49.150,52 €	49.150,52 €
	Pré-Datados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Utilização C/c	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	OutrosRecebimentos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	ReceitaExtraord	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despesas		3.189,42 €	12.063,64 €	28.568,90 €	1.221,71 €	3.534,03 €	3.900,14 €	10.100,00 €	9.748,19 €
Financeiras Automáticas		3.189,42 €	12.063,64 €	28.568,90 €	1.221,71 €	3.534,03 €	3.900,14 €	10.100,00 €	9.748,19 €
	SalariosTrab	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	OutrosPagamentos	1.980,00 €	3.276,07 €	16.101,18 €	780,00 €	0,00 €	1.504,65 €	0,00 €	0,00 €
	Estado	0,00 €	7.000,00 €	3.100,00 €	0,00 €	1.250,00 €	0,00 €	10.100,00 €	0,00 €
	Leasings	250,00 €	1.787,57 €	811,86 €	441,71 €	0,00 €	2.037,57 €	0,00 €	1.253,57 €
	Qren	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Renting	959,42 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	601,50 €	357,92 €	0,00 €	0,00 €
	PagTransfresco	0,00 €	0,00 €	8.555,86 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.494,62 €
	Mutuo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.682,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	DespesasBancarias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fornecimento Manuais		0,00 €							
	Lallemand	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Unifine	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Plange	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Bakemark	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	FornMercad	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	OutrosForn	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Diversos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Saldo									
	Diário	28.648,82 €	30.387,35 €	24.494,84 €	51.842,03 €	47.964,42 €	45.250,38 €	39.050,52 €	39.402,33 €
	Acumulado	28.648,82 €	59.036,17 €	83.531,01 €	135.373,04 €	183.337,46 €	228.587,84 €	267.638,36 €	307.040,68 €

Ilustração 13 - Mapa de fluxo de tesouraria 1

2010	2010	2010	2010	2010	2010	
Julho	Agosto	Agosto	Agosto	Agosto	Setembro	
31	32	33	34	35	36	TOTAL
49.150,52 €	8.860,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	437.377,50 €
49.150,52 €:	8.860,27 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	437.377,50 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
17.432,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	89.758,56 €
17.432,53 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	89.758,56 €
14.500,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	14.500,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	23.641,90 €
1.250,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	22.700,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	6.582,28 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	1.918,84 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	17.050,48 €
1.682,53 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	3.365,06 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €:	0,00 €
31.717,99 €	8.860,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
338.758,67 €	347.618,94 €	347.618,94 €	347.618,94 €	347.618,94 €	347.618,94 €	

Ilustração 14 - Mapa de fluxo de tesouraria 2

Cheques Pré-Datados		Conta Corrente		P/ APAGAR 1 MÊS DEIXAR O ULTIMO DIA DO MÊS A APAGAR E PÔR O VALOR À				
55.555,55 €		25.000,00 €		ENTRADAS				
Data	VUtilizadoData	VDisponivelData	C/CCaucUtilizado	Adiant(Pré+Letras)	Entrada(Dep/Tran/Etc)	CréditosDiversos	DébitosDiversos	ChequesPassados
28-Fev-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
1-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
2-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
3-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
4-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
5-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
6-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
7-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
8-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
9-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
10-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
11-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					
12-Mar-10	10.449,33 €	45.106,22 €	25.000,00 €					

Ilustração 17 - Gestão da conta DO 1

À MÃO DA "C/CAU..." E DO "REAL" DESSE DIA								
DevCheques+Despesas Bancarias				Só Informativo	SaldoDiario		Data	CHEQUES NÃO DESCONTADOS
DevolucaoCh+Desp	Comissões	Juros	IS	DescontoLetras	Real	Real+ChNãoDesc		
					0,00 €	0,00 €	28-Fev-10	
					0,00 €	0,00 €	1-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	2-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	3-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	4-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	5-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	6-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	7-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	8-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	9-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	10-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	11-Mar-10	
					0,00 €	0,00 €	12-Mar-10	

Ilustração 18 - Gestão da conta DO 2