



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Pedro Nuno da Silva Monteiro

Gestão da Tesouraria e Sistemas de Incentivos às Pequenas e Médias Empresas

Relatório de Estágio do Mestrado de Gestão,
apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau
de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor António Manuel Ferreira Martins

Coimbra, 2013

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo esforço que fizeram durante este percurso, por me proporcionarem todas as condições possíveis para a minha realização como estudante e por sempre me apoiarem em todos os momentos. Sem eles nada disto seria possível!

À Mariana pela dedicação e paciência durante todos estes anos, por nunca me deixar baixar os braços.

Aos meus avós pelo carinho e motivação. Aos meus amigos de sempre e à minha restante família.

A todo o *staff* da *Active Space Technologies* e ao Professor Doutor António Martins por todo o acompanhamento durante este processo!

Muito obrigado!

Epígrafe

I could live a little better with the myths and the lies

Ian Curtis

Índice

Resumo/Abstract	5
Índice de Figuras	7
Acrónimos	8
Introdução	9
Capítulo I	
1.1 Introdução ao Capítulo	11
1.2 Gestão Financeira	11
1.3 Gestão de Tesouraria	13
1.4 Objetivos da Função Financeira	14
1.5 Os Ciclos de Operações	14
1.6 O Balanço Funcional	16
1.7 O Fundo de Maneio e a Regra do Equilíbrio Financeiro	18
1.8 Necessidades de Fundo de Maneio	19
1.9 Tesouraria Líquida	20
1.10 Rácios de Liquidez	23
1.11 O Orçamento de Tesouraria e o Plano Fin. de Curto Prazo	25
1.12 Dívidas de Curto Prazo a Receber	26
1.13 O Conceito de Fluxo de Caixa	27
1.14 Demonstração de Fluxos de Caixa	27
1.15 Conclusão	29
Capítulo II – A Empresa	
2.1 Introdução ao Capítulo	31
2.2 A Empresa	31
2.3 Visão	32
2.4 Missão	32
2.5 Organigrama	33
2.6 Estratégia	34
2.7 Recursos Humanos	35
2.8 Análise Económica e Financeira	36
2.8.1 Autonomia Financeira	39

2.8.2	Liquidez Imediata	39
2.8.3	Liquidez Geral	39
2.8.4	Solvabilidade	40
2.8.5	Rácios de Rendibilidade	40
2.9	Projetos	40
2.10	Produtos	41
2.11	Mercados	42
2.12	Clientes	42
2.13	Parceiros	43
2.14	Certificação	44
2.15	Conclusão	45
Capítulo III – O Estágio		
3.1	Introdução ao Capítulo	47
3.2	Tarefas Realizadas	47
3.3	Incentivos QREN	48
3.3.1	Sistemas de Incentivo ao Investimento	49
3.3.2	Sistemas de Incentivo à Inovação	49
3.3.3	Sistemas de Incentivo à Qualificação e Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas	49
3.3.4	Sistemas de Incentivo à I&DT das Empresas	50
3.4	Início do Projeto	52
3.5	Fase de Candidatura	52
3.6	Execução Financeira	53
3.7	Pedidos de Pagamento	54
3.7.1	Movimentos	59
3.7.2	Amortização	63
3.8	Divisão de Despesas	65
3.9	Revisão do Pedido de Pagamento	65
3.10	Enquadramento Teórico	66
3.11	Análise Crítica das Tarefas Desenvolvidas	67
Conclusão	69
Referências Bibliográficas	70

Resumo

Este relatório faz uma integração daquilo que foram cinco meses de estágio, numa empresa de investigação e desenvolvimento, com uma exposição teórica relacionada com o tema da gestão de tesouraria. Mais concretamente, efetua-se uma abordagem do tema dos programas de incentivo ao progresso da economia portuguesa, como é o caso do QREN. Como primeira experiência profissional, o estágio pretende fazer um enquadramento daquilo que foi aprendido durante os últimos anos de faculdade, com um ambiente real de aplicação de conhecimentos. O método foi a minha inclusão na equipa do departamento financeiro da *Active Space Technologies* e o desenvolvimento de atividades de controlo e suporte neste meio. Os resultados serão descritos ao longo das próximas páginas e buscam essencialmente a conexão dos conceitos assimilados com a sua utilização na prática. Realço como aspetos chave desta etapa o fato de me permitir ter uma melhor percepção do mercado laboral, conhecer melhor este meio e poder assimilar noções que poderão ser úteis para o meu percurso profissional que se aproxima.

Abstract

This report is a summary of a five months internship in a research and development company, with a theoretical basis related to the topic of cash management. More specifically, this paper makes an approach to the issue of financial incentive programs for the development of the portuguese economy. As a first professional experience, this internship pretends to make a framework of what I learned during the past years of university, with the application of that knowledge on a real business atmosphere. The method was my inclusion in the team's financial department of *Active Space Technologies* and the execution of control and support activities. The results will be described along the following

pages and seek essentially the connection between the concepts assimilated with their use in a daily practice. I highlight key aspects of this step such as a better perception of the labor market, a better understanding of this environment and the assimilating of ideas that may be useful for my future career.

Palavras-chave: tesouraria; QREN; financiamento; pedido de pagamento.

Índice de Figuras

Figura 1 - Balanço funcional	16
Figura 2 – Tesouraria líquida	22
Figura 3 – Organigrama	33
Figura 4 – Receitas	36
Figura 5 – Gastos	37
Figura 6 – EBITA	37
Figura 7 – Resultado líquido	38
Figura 8 – Clientes do sector aeroespacial	42
Figura 9 – Clientes de outros sectores	43
Figura 10 – Parceiros	44
Figura 11 – Universidades parceiras	44
Figura 12 – Login do Pedido de Pagamento	54
Figura 13 – Informação relativa ao projeto	55
Figura 14 – Pedidos de Pagamento já entregues	55
Figura 15 – Primeiro página do Pedido de Pagamento	56
Figura 16 – Segunda página do Pedido de Pagamento	57
Figura 17 – Calendarização do projeto	58
Figura 18 – Situação atual da empresa	59
Figura 19 – Movimentos	60
Figura 20 – Formulário de Movimento	61
Figura 21 – Amortização	63

Acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AST – *Active Space Technologies*

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operations Officer*

CTO – *Chief Technical Officer*

EADS - *European Aeronautic Defence and Space Company*

ESA – *European Space Agency*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IPN – Instituto Pedro Nunes

OI – Organismo Intermédio

PME – Pequenas e Médias Empresas

PTA – Pedido a Título de Adiantamento

PTRF - Pedido a Título de Reembolso Final

PTRI – Pedido a Título de Reembolso Intercalar

RH – Recursos Humanos

ROC – Revisor Oficial de Contas

SI – Sistemas de Incentivo

TOC – Técnico Oficial de Contas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

Introdução

O relatório que aqui se inicia procura explorar a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso no Mestrado de Gestão, no âmbito de um contexto empresarial. A escolha do tema - Gestão da Tesouraria – encontra-se ligada à minha área de interesses dentro da gestão e vai de encontro ao tipo de estágio que procurava. As tarefas diárias na empresa foram realizadas tendo por base este ambiente financeiro, daí a minha decisão em optar por este tema.

Este relatório encontra-se dividido em três partes. A primeira faz uma exposição teórica dos elementos essenciais a serem discutidos posteriormente. Trata da Gestão da Tesouraria como parte integrante da Gestão Financeira. Expõe conceitos inerentes a esta matéria, como o caso do Fundo de Maneio, das Necessidades de Fundo de Maneio e também de alguns rácios financeiros relacionados com esta atividade. Trata ainda de outros aspetos úteis no apoio das decisões a tomar no curto prazo e quais as suas implicações no longo prazo das organizações.

Posteriormente é dada a conhecer a *Active Space Technologies* (AST). A sua Visão, Missão e percurso histórico. A sua organização interna, os seus projetos, clientes, parceiros e ainda é feita uma breve análise aos indicadores financeiros da organização.

No último capítulo são dadas a conhecer as tarefas desenvolvidas durante o estágio e o enquadramento dessas tarefas na resenha teórica feita anteriormente. Mais concretamente, é analisado o processo dos pedidos de pagamento e do controlo da execução financeira dos projetos nos quais a empresa participa. Faço ainda uma análise crítica às tarefas realizadas e como estas se encaixam nas matérias estudadas ao longo do meu percurso académico.

Capítulo I

A Gestão da Tesouraria

1.1 Introdução

Nesta primeira parte do relatório procuro abordar algumas questões teóricas relacionadas com o desenvolvimento descritivo das atividades realizadas durante o estágio.

A Gestão da Tesouraria será o foco principal deste desenvolvimento teórico, sendo que as atividades que realizei estão intimamente ligadas a este subprocesso da Gestão Financeira. Contudo, e apesar de este tema estar relacionado com as decisões a serem tomadas no curto prazo, irei também abordar temas sobre o impacto que estas decisões podem ter a longo prazo nas organizações. Também serão tratados os instrumentos de apoio utilizados no planeamento da função financeira e as suas consequências práticas. Posteriormente, a abordagem teórica será tida em conta para complementar e dar o suporte necessário à descrição das tarefas que desempenhei.

1.2 Gestão Financeira

Importa, antes de mais, dar a conhecer alguns conceitos importantes para o desenvolvimento da revisão bibliográfica na qual se centra este capítulo.

Assim sendo, começo por analisar o conceito bastante abrangente que é a Gestão Financeira, para desenvolver o que vem a seguir.

Menezes (2005) refere que a Gestão Financeira assenta num conjunto de práticas que visam a obtenção dos recursos financeiros necessários, que suportem o desenvolvimento da sociedade ao menor custo possível. As aplicações desses recursos devem ser realizadas tendo por base o estudo e controlo das alternativas possíveis, de acordo com cada uma das suas rendibilidades e riscos.

A seleção da obtenção destes recursos financeiros, ou seja, as opções de financiamento, devem estar sujeitas a uma base de critérios de rendibilidade, oportunidade e equilíbrio financeiro (Silva, 2010). O mesmo autor acrescenta que tal como as fontes de financiamento da entidade, também a utilização desses

recursos deve estar de acordo com uma análise económica de avaliação dos projetos e do seu controlo.

Martins et al. (2009) salientam que estas decisões necessitam de estar baseadas no planeamento não só do curto, mas também no médio e longo-prazo da empresa.

Para o gestor financeiro, as atividades desenvolvidas traduzem-se numa corrente de fluxos de entradas e saídas de dinheiro que é necessário equilibrar e manter sem rupturas (Neves, 2004).

Na prática, a gestão financeira assenta nas seguintes funções:

- Controlo do equilíbrio financeiro estrutural;
- Controlo da rendibilidade das aplicações realizadas;
- Estudo das alternativas às políticas de depreciação;
- Decisões financeiras de curto-prazo, procurando a maximização do *cash-flow*;
- Estudo das decisões de investimento em capital fixo;
- Análise das fontes de financiamento e a sua negociação;
- Planeamento financeiro;
- Análise às alternativas de distribuição de resultados.

Para o desenvolvimento deste relatório, o foco central de análise centrar-se-á nas decisões financeiras de curto-prazo, e a sua influência na estrutura financeira de uma empresa no médio e no longo-prazo.

1.3 Gestão de Tesouraria

A definição dos elementos de tesouraria, como parte integrante da função financeira da entidade, é um conceito que importa esclarecer.

A visão mais restrita, ao pensar no conceito de tesouraria, é a de a cingir aos meios financeiros líquidos da sociedade. No entanto, esta é uma ideia redutora. A tesouraria é muito mais do que os meio líquidos ao dispor de determinada organização.

A gestão da tesouraria pode ser vista como uma gestão financeira especializada no curto-prazo. As decisões tomadas no curto-prazo são capazes de influenciar profundamente a situação financeira de médio e longo-prazo, daí a importância numa gestão eficaz da tesouraria. Este conceito abrange a gestão do capital corrente e a gestão da dívida a curto-prazo (Menezes, 2005).

Segundo Silva (2010), no curto-prazo, o papel do gestor financeiro passa por efetuar o controlo do crédito concedido aos clientes, a negociação de créditos bancários de curto-prazo, o controlo financeiro dos inventários e o seu custo de oportunidade, a gestão dos crédito obtidos junto dos fornecedores e dos outros credores correntes e ainda a aplicação dos excedentes de tesouraria ou, por outro lado, a cobertura de saldos deficitários que possam acontecer.

Estas funções traduzem-se em decisões tais como:

- Fazer ou não um depósito a prazo com determinados meios financeiros líquidos?;
- Conceder um desconto ao cliente por pagamento imediato ou em alternativa um crédito de pagamento em x dias?;
- Descontar uma letra poderá ser mais vantajoso do que recorrer a um empréstimo bancário de curto-prazo?;
- Poderá ser vantajoso recorrer a um empréstimo de curto-prazo para beneficiar de um desconto por pagamento imediato concedido por um fornecedor?.

Alguns dos conceitos de análise financeira, intimamente ligados à gestão da tesouraria, são os seguintes: fundo de maneiio, regra do equilíbrio financeiro,

necessidades de fundo de maneo, tesouraria líquida, liquidez geral, liquidez reduzida, liquidez imediata. Estes serão aprofundados mais à frente neste relatório.

1.4 Objetivos da Função Financeira

As operações financeiras realizadas numa empresa não são independentes das outras funções, quer sejam operacionais, estratégicas, logísticas, comerciais, etc. Os fluxos financeiros têm, em regra, uma contrapartida em bens ou serviços. Van Horne (2008) distingue os fluxos de acordo com a sua natureza: fluxos ligados ao decorrer do negócio, subjacentes ao ciclo de exploração, e fluxos ligados ao ciclo de financiamento e investimento da empresa.

O principal objetivo da função financeira é o de assegurar a gestão conjunta destes dois tipos de fluxos e garantir que os fluxos monetários (entradas e saídas) não apresentem desequilíbrios que possam colocar a empresa numa situação desfavorável. Segundo Menezes (2005), esta gestão deve ter a sua base numa previsão, execução e controlo das decisões financeiras.

1.5 Os Ciclos de Operações

Como já foi visto, os ciclos de operações podem ser divididos em ciclos de exploração e ciclos de financiamento e investimento.

O ciclo das operações de exploração engloba todas as tarefas desde a fase de aprovisionamento até à venda dos produtos acabados. Aqui, é visível a interligação com as operações de financeiras: a empresa, no seu processo de transformação, incorre em gastos que envolvem a realização imediata ou diferida de pagamentos aos fornecedores. Como refere Neves (2004), as operações efetuadas neste ciclo dizem respeito à aplicação dos recursos obtidos a que vão corresponder os gastos e rendimentos operacionais na demonstração de resultados. Mesmo as vendas do produto final são feitas tendo por base

instruções financeiras sobre descontos de pronto pagamento, ou prazos de crédito concedidos aos clientes.

Assim sendo, podemos separar as operações de investimento das operações de financiamento. Quanto às decisões de investimento, Menezes (2005) refere que são de extrema importância todas as decisões relativas quer ao investimento em capital fixo, quer em participações financeiras, tanto do ponto de vista económico como do ponto de vista financeiro. Ao nível financeiro, um desajustado financiamento dos investimentos poderá ter resultados catastróficos na tesouraria da empresa. Isto obriga a que haja um estudo prévio na tentativa de adequar os *cash-flows* gerados, com os pagamentos associados ao reembolso das dívidas.

Quando às operações de financiamento, estas têm um impacto significativo na tesouraria da empresa. Correspondem às atividades de obtenção de fundos a aplicar nos investimentos e no ciclo de exploração. Aqui importa realçar, para a finalidade deste relatório, os subsídios obtidos de fundos quer por parte do Estado, quer fundos Europeus. Esta forma de financiamento é extremamente relevante para manter o equilíbrio financeiro no planeamento das operações da empresa. Este ciclo é também composto pelas atividades de financiamento junto das sociedades financeiras, alterações à estrutura de capitais da empresa e distribuição de dividendos e incorporação de reservas. Alguns autores, incluindo Neves (2004), também subdividem este ciclo, em subciclos de operações de capital e operações de tesouraria. Os fundos a aplicar em investimentos estáveis acontecem no subciclo das operações de capital. As operações de tesouraria têm como objetivo a gestão dos meios financeiros líquidos, bem como assegurar a cobertura financeira de curto-prazo.

1.6 O Balanço Funcional

O balanço funcional é um instrumento de análise recorrente na literatura e tem por base os ciclos de operações da empresa. Esta é a principal diferença deste balanço, face ao contabilístico, o foco é muito maior nas operações financeiras e de exploração ao longo destes dois ciclos funcionais.

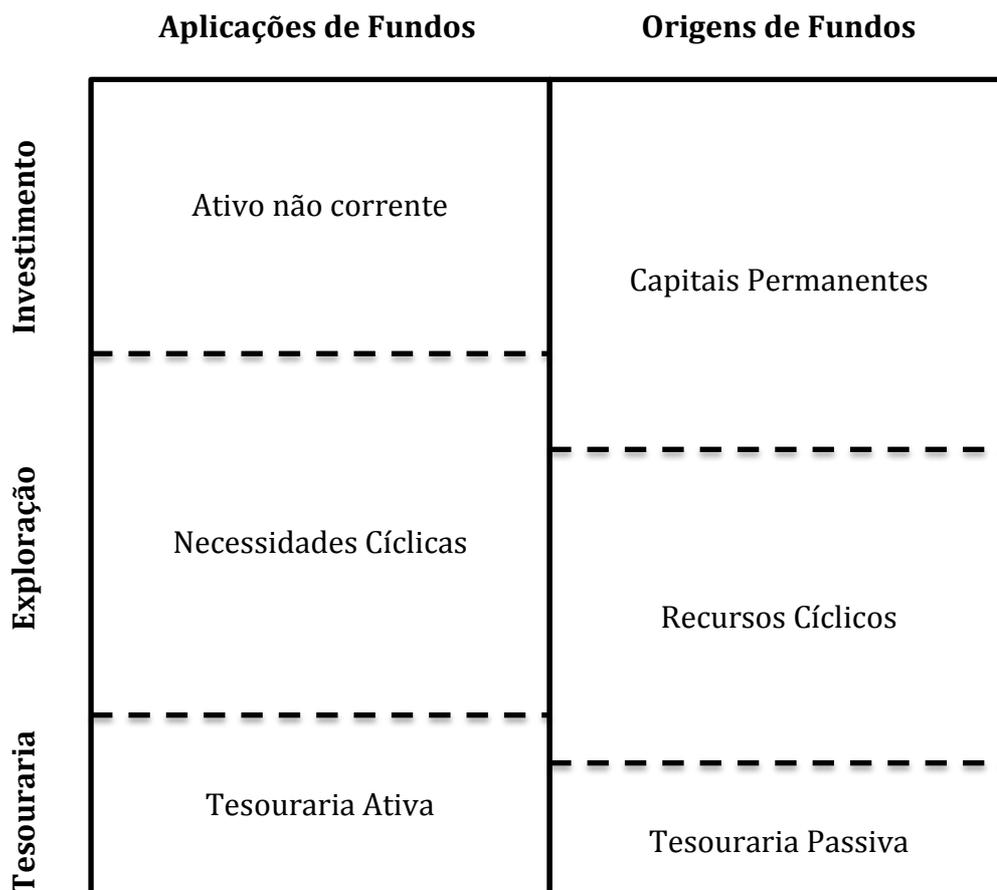


Figura 1 - Balanço funcional¹

Este balanço, construído a partir do balanço patrimonial, fornece dados importantes para o cálculo de alguns indicadores importantes na análise da tesouraria, que serão detalhados mais à frente.

¹ NEVES, João Carvalho; "Análise Financeira"; Texto Editora; Lisboa; 2004; 15ª Ed.; pág. 94

O Ativo Não Corrente compreende os ativos de permanência prevista superior a um ano, entre eles: os ativos fixos tangíveis; propriedades de investimento; ativos intangíveis; dívidas as terceiros de médio-longo prazo; investimentos financeiros, entre outros. Os Capitais Permanentes englobam os capitais próprios e ainda os passivos de médio e longo-prazo. São incorporados no cálculo do fundo de maneio e têm por base o ciclo de investimento e também as operações de capital da empresa.

As Necessidades Cíclicas e os Recursos Cíclicos constituem a base do cálculo do fundo de maneio necessário, adiante desenvolvido. Estas duas componentes estão intimamente ligadas ao ciclo de exploração da empresa.

Por fim, a Tesouraria Líquida inclui os meio líquidos como as rubricas de caixa, depósitos bancários, títulos de crédito, entre outras contas a receber ligadas ao ciclo de tesouraria. Enquanto que a Tesouraria Passiva engloba os empréstimos bancários de curto-prazo, os títulos de crédito já descontados e outras contas a pagar que não sejam relacionadas com o ciclo de exploração.

Nabais (2004) identifica como principais objetivos, do balanço funcional, os seguintes:

- Identificar claramente os ciclos da empresa;
- Conhecer as aplicações em ativos não correntes resultantes das decisões de investimento;
- Entender as necessidades e os recursos do ciclo de exploração;
- Saber qual a situação da tesouraria.

Esta análise feita ao balanço funcional resulta em múltiplos indicadores, alguns de extrema importância no estudo da eficiência da gestão da tesouraria. Os pontos seguintes deste relatório desenvolvem precisamente essa análise que pode ser feita e de que forma esses indicadores podem ser influenciados por decisões internas da empresa e também por fatores envolventes, de mercado ou conjunturais.

Contudo, também existem críticas a apontar a este modelo de análise. Neves (2004) aponta como principais pontos fracos, os seguintes:

- A dificuldade em reclassificar as rubricas entre os diferentes balanços (patrimonial e funcional);

- A difícil distinção entre recurso estável e empréstimos de curto-prazo com caráter estável, isto é, que podem ser regularmente renováveis.

Apesar das críticas, o autor defende que a análise que pode ser feita ao balanço funcional é ajustada e fundamentada na teoria.

1.7 O Fundo de Maneio e a Regra do Equilíbrio Financeiro

O Fundo de Maneio é composto pela parcela do capital corrente que é financiada por fundos permanentes. A literatura distingue duas formas de cálculo deste indicador, uma sob o ponto de vista do curto-prazo e outra baseada numa perspetiva de médio e longo-prazo. A primeira não é mais do que o excedente do ativo corrente em relação aos passivos de curto prazo. A segunda, é a parte em que os capitais permanentes superam o ativo não corrente.

Menezes (2005) adianta que este conceito encontra-se intimamente relacionado com a regra do equilíbrio financeiro mínimo. Esta regra exige que os capitais utilizados para financiar determinado investimento devem ficar à disposição da empresa durante o período de tempo correspondente à duração desse investimento. Isto é, o grau de liquidez das aplicações deve ser adequado ao grau de exigibilidade das fontes de financiamento. A título de exemplo, a aquisição de um ativo com um baixo grau de liquidez, não deverá ser financiado com fundos exigíveis a curto-prazo, mas sim com meios financeiros que permaneçam na empresa até serem gerados os meios líquidos capazes de cumprir com a respetiva responsabilidade.

Assim, a empresa estará em equilíbrio financeiro se possuir um fundo de maneio suficiente para fazer face ao eventual risco da exigibilidade dos passivos não estar de acordo com a transformação dos ativos em meios líquidos. Esta margem de segurança, a existir, irá contribuir para que haja equilíbrio financeiro e diminuição do risco de incumprimento dos passivos que se vão vencendo.

Neves (2004) salienta que, no caso de o fundo de maneo ser negativo, significa que parte dos fundos de curto-prazo estão a financiar ativos não correntes, o que já revela um fator de risco.

Menezes (2005) acrescenta que este indicador pode ser influenciado por fatores como as decisões de investimento em capital fixo, as políticas de depreciação do imobilizado, a política de distribuição de dividendos e finalmente pelas variações da composição da dívida a médio e longo-prazo. Ainda, este indicador é utilizado pelos credores para realizarem análises ao risco financeiro no curto-prazo, apesar de recentemente ser dada maior importância a aspetos como o nível de atividade da empresa e a sua capacidade de gerar rendimentos.

Neves (2004) realça que o equilíbrio financeiro é condição necessária, mas não suficiente, para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa. Nabais (2004) critica ainda que, por ser um indicador estático, sendo pois calculado em determinado momento, não tem em atenção outros fatores dinâmicos da atividade e natureza da empresa.

1.8 Necessidades de Fundo de Maneo

Este conceito faz referência às necessidades ou excedentes financeiros do ciclo de exploração, ou seja, os montantes financeiros à disposição da empresa no curto-prazo. O seu valor é positivo quando existem necessidades de financiamento e por outro lado, é negativo quando se verificam excedentes financeiros de exploração. A sua forma de cálculo consiste na diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos. Estas necessidades cíclicas estão intimamente relacionadas com o ciclo de exploração da empresa, renováveis em espaços de tempo constantes. Para além do ciclo de exploração, é também determinante o ciclo de investimento e das operações financeiras. Estas necessidades traduzem-se por exemplo em existências, clientes, adiantamentos a fornecedores, Estado e outros devedores cuja dívida tenha carácter cíclico. São estas necessidades que vão pesar no cálculo das necessidades do fundo de maneo. O peso dos recursos cíclicos também resulta das disponibilidades ao longo destes dois ciclos: o de exploração e o das operações financeiras. Por outro

lado, são exemplo desta rúbrica os fornecedores, adiantamentos de clientes, Estado e outros credores também eles de componente cíclica.

Martins et al. (2009) apontam, como principais causas que influenciam este indicador, as políticas de gestão de curto-prazo que determinam os valores dos ativos e passivos mais ajustados para as singularidades da empresa e do seu meio envolvente onde esta desenvolve a sua atividade. Mais concretamente, estas necessidades – ou excedentes – de fundo de maneo estão relacionadas com o sector de atividade, o volume de negócios, as decisões sobre os níveis de stock, a capacidade de negociação de prazos de pagamentos/recebimentos, ou seja, da habilidade da empresa fazer uma boa gestão do ciclo de exploração.

Menezes (2005) salienta que as necessidades de fundo de maneo são fortemente dependentes de fatores externos, daí ser um conceito bastante conjuntural, pois o capital corrente e o passivo corrente dependem muito de fatores externos à empresa, dificilmente influenciados pelos seus gestores.

1.9 Tesouraria Líquida

Menezes (2005) aponta as necessidades de fundo de maneo como um indicador que, sendo analisado isoladamente apresenta algumas limitações. A análise deverá ser feita em termos comparativos com o próprio fundo de maneo, isto é, os montantes destes indicadores não devem ser vistos isoladamente mas sim confrontarem-se.

Da diferença entre os conceitos vistos anteriormente - o fundo de maneo e as necessidades de fundo de maneo – resulta um outro indicador que melhor traduz o equilíbrio financeiro de curto-prazo da empresa e a sua liquidez. Estamos perante a noção de Tesouraria Líquida, que não é mais do que o excedente capaz de cobrir as necessidades de fundo de maneo, depois de os capitais permanentes terem financiado o ativo fixo (Martins et al., 2009).

Podemos daqui deduzir que um excesso do fundo de maneo em relação às suas necessidades se traduz numa situação de **tesouraria líquida positiva**, isto é, a empresa tem um excedente de tesouraria que poderá aplicar. Neste caso, estamos perante sinais de equilíbrio financeiro. No entanto, uma situação de

tesouraria líquida demasiado elevada poderá ser sinónimo de ineficácia na utilização dos recursos disponíveis. Este cenário pode dividir-se de acordo com as suas causas. Por um lado poderá ser uma situação superavitária crónica, ou então advir de uma causa conjuntural. Segundo Menezes (2005), ao verificar-se o primeiro panorama, os fatores de causalidade poderão ser:

- Excessivas depreciações anuais, que ao resultarem numa diminuição dos resultados líquidos, influenciam o fundo de maneiio de maneira contrária;
- Elevados níveis de autofinanciamento, elevados níveis de capitais próprios;
- Políticas de financiamento através de elevadas retenções de lucros, ou excessivo recurso a créditos de longo prazo.

Por outro lado, poderá haver um excesso de necessidades de fundo de maneiio, ou seja, uma **tesouraria líquida negativa**. O desequilíbrio terá que ser resolvido sob pena de a empresa passar a ter dificuldades no cumprimento dos prazos dos financiamentos que se vão aproximando da sua maturidade. Também esta situação pode ter uma causa conjuntural ou, por outro lado, ser um desequilíbrio crónico. De acordo com o mesmo autor (Menezes, 2005), ao verificar-se o primeiro cenário, pode dever-se ao:

- Aumento do crédito concedido durante certo período, por forma a evitar uma redução sazonal das vendas;
- Aumento dos stock-médios, também influenciados pela sazonalidade da atividade do sector;
- Diminuição do prazo médio de pagamento dado pelos principais fornecedores;

Tendo em conta a segunda ocorrência, um desequilíbrio crónico acontece quando:

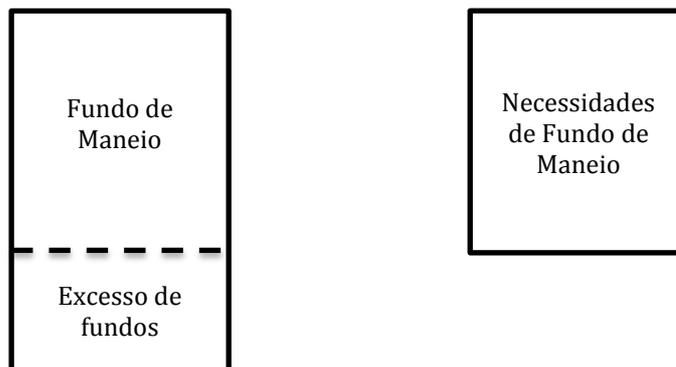
- As políticas de investimento e de financiamento do capital fixo estão incorretas (ativos de elevado montante e de fraca rendibilidade financiados por capitais com grau de permanência reduzido);

- Fraco ritmo das depreciações anuais, traduzindo-se numa penalização financeira para a empresa (aumento do imposto sobre o rendimento);
- Fracos níveis de rendibilidade que necessitem de ser compensados com endividamento a curto-prazo;
- Política de dividendos desajustada.

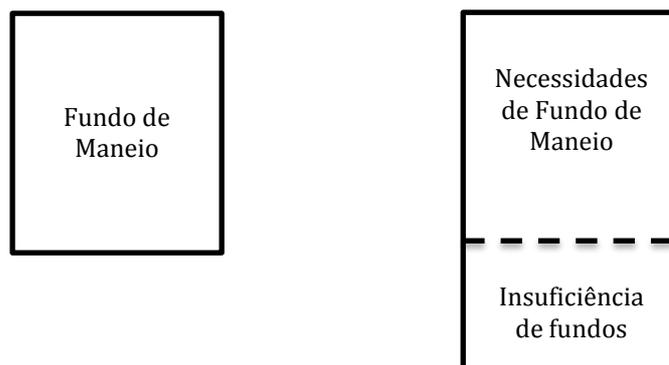
A situação de equilíbrio desejável dá-se quando o fundo de maneio se aproxima das respetivas necessidades, traduzindo-se numa **tesouraria líquida nula**.

Estes três cenários alternativos são esquematizados de acordo com a seguinte figura:

Tesouraria Líquida Positiva



Tesouraria Líquida Negativa



Tesouraria Líquida Nula

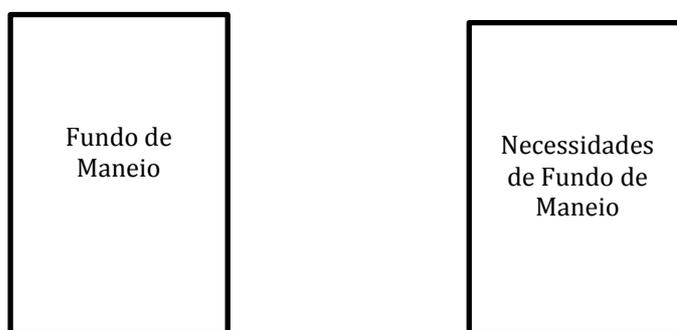


Figura 2 – Tesouraria líquida

Silva (2010) realça que existem empresas que desenvolvem a sua atividade, deliberadamente, numa situação de tesouraria líquida negativa, pois gerem com maior facilidade a sua tesouraria corrente, justificando que podem negociar condições bancárias de curto-prazo mais vantajosas. Outras operam com uma tesouraria líquida próxima de zero, ou seja, positiva em certos períodos e negativa em outros. Estas posições podem acabar por se compensar mutuamente, pois os rendimentos em períodos de excedentes cobrem os gastos financeiros em períodos de défice.

Neves (2004) conclui que o nível de tesouraria deve ser uma decisão interna em sintonia com as suas políticas, com os objetivos globais da empresa e, também, de acordo com a sua posição face ao meio envolvente.

1.10 Rácios de Liquidez

Os empréstimos a curto-prazo às empresas são realizados tendo por base a capacidade das mesmas para reembolsar essa dívida, nas condições previstas. Para essa análise são muitas vezes usados rácios de liquidez, que fornecem a

informação sobre a capacidade prevista da empresa relativamente a um reembolso.

Van Horne (2008) refere que a liquidez tem duas dimensões: o tempo necessário para converter determinado ativo em dinheiro; e o grau de incerteza associado à conversão desse mesmo ativo.

Entre os indicadores mais usados estão: o rácio de Liquidez Geral, o de Liquidez Reduzida e o de Liquidez Imediata.

O rácio de **Liquidez Geral** relaciona o ativo corrente sobre o total do passivo corrente. Ou seja, faz uma análise daquilo que a empresa consegue transformar em dinheiro, no prazo até um ano, e aquilo que tem que pagar nesse mesmo período. O rácio apresenta-se da seguinte forma:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$$

Neves (2004) realça que para haver equilíbrio financeiro este rácio teria que ser superior a 1. Contudo, o mesmo autor refere que esta premissa seria verdadeira se não se admitisse o princípio de continuidade da empresa. Este rácio não é mais do que uma análise ao fundo de maneo na óptica do curto-prazo (visto anteriormente). Ou seja, o nível do rácio está dependente de diversas variáveis e o seu valor não pode ser encarado de forma estática.

A **Liquidez Reduzida** admite que as existências não poderão ser transformadas de imediato em dinheiro, ou que pelo menos, essa transformação será sempre por um valor inferior ao custo do inventário. O rácio é então construído da seguinte forma:

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Ativo corrente} - \text{Existências}}{\text{Passivo corrente}}$$

Por fim, a **Liquidez Imediata** tem em conta apenas as disponibilidades momentâneas da empresa:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Depósitos bancários} + \text{Caixa} + \text{Títulos de crédito}}{\text{Passivo corrente}}$$

Do ponto de vista da gestão financeira, este último rácio carece de lógica, porque numa gestão adequada o volume das disponibilidades deve ser mínimo, por forma a minimizar o custo de oportunidade de capitais não aplicados.

1.11 O Orçamento de Tesouraria e o Planeamento Financeiro de Curto-Prazo

O planeamento financeiro de curto-prazo insere-se na previsão financeira de médio e longo-prazo. Esta pode ser vista como um conjunto de planos anuais, devidamente integrados e com objetivos coerentes articulados entre si (Menezes, 2005).

O orçamento de tesouraria é um instrumento bastante útil como meio para efetuar previsões de planeamento financeiro. Este documento agrupa todas as aplicações e recursos de tesouraria previsional para, desta forma, o responsável planear a duração dos créditos necessários e das aplicações a executar no horizonte temporal de um ano.

Silva (2010) enuncia como *cash-flows* de entrada, entre outros, os fluxos de receitas de exploração, os fluxos de empréstimos contratados, os aumentos de capital, sendo que os mais relevantes provêm do ciclo de operações de exploração. Por outro lado, os fluxos para o exterior decorrem dos pagamentos aos fornecedores, das despesas com o pessoal, do reembolso de empréstimos, entre outros. Para uma gestão adequada destes processos, o responsável deve ter ao seu dispor toda a informação relevante, tal como a situação dos créditos existentes, conhecer as alternativas para aplicar os excedentes de tesouraria que possam existir e ter acesso ao plano de pagamento dos empréstimos contraídos juntos dos bancos.

Este orçamento agrega os orçamentos de exploração, de investimento e financeiro. A extrema importância destes documentos reflete-se na medida em que o conhecimento prévio dos fluxos possibilita a procura das melhores

alternativas para a maximização da eficiência desta função, ao menor custo e tentando evitar desequilíbrios estruturais na tesouraria.

Durante o período sobre o qual o orçamento incide, é importante manter um controlo constante sobre o mesmo. Menezes (2005) alerta para a necessidade de manter todos os agentes internos de forma organizada para que a informação circule eficazmente. O gestor financeiro deve fazer uma revisão deste documento, no mínimo a cada semestre, e envolver todos os que contribuíram no processo de elaboração do orçamento. Para além desta revisão mais geral, importa também proceder a análises e correções mais regulares dos dados previsionais, determinação dos desvios ao orçamento e estudo das suas causas.

1.12 Dívidas de curto-prazo a receber

Segundo Martins et al. (2009), quanto menor for o investimento em crédito concedido aos clientes, melhor é a tesouraria da empresa. Apesar disso, a prática de conceder aos clientes um determinado prazo médio de recebimento, é comum entre as empresas. Além de esta prática ter custos associados, o principal risco está associado ao incumprimento das obrigações por parte dos clientes. É nesta matéria que se deve atribuir um maior cuidado na gestão deste tipo de ativos.

O objetivo é encontrar o ponto de equilíbrio entre o custo e o benefício, de conceder ou não conceder determinado prazo ao cliente. O principal benefício que decorre da concessão de crédito aos clientes é o aumento das vendas, tendo em conta que o cliente pode não possuir meios líquidos suficientes para o seu pagamento imediato. Este acréscimo nas vendas origina também um aumento no resultado operacional. Como já referi, o principal custo advém do fator de incumprimento que se traduz em dívidas incobráveis, e ainda dos juros relativos ao custo de oportunidade por não se receber imediatamente a quantia correspondente à venda. Contudo, este custo poderá ser mitigado caso a empresa cobre juros ao cliente pelo prazo acordado. Neste caso, o juro recebido poderá até traduzir-se num rendimento para a empresa. Outros custos que

podem resultar desta prática, são os gastos administrativos resultantes do acompanhamento e controlo dos créditos concedidos.

Para Martins et al. (2009), outro aspeto essencial na gestão de dívidas a receber é saber a que clientes conceder crédito e em que condições: prazo, taxa de juro, entre outros. Aqui, importa realizar uma análise de crédito aos respetivos clientes e apurar se estes têm capacidade de gerar meios líquidos para cumprir as suas obrigações no prazo estipulado. Este controlo contínuo pode ser realizado através do recurso a obtenção de informações junto de empresas especializadas ou instituições bancárias, que elaborem relatórios sobre a situação financeira dos clientes.

1.13 O conceito de Fluxo de Caixa

Neves (2004) define fluxo de caixa como a variação dos meios financeiros líquidos entre duas datas. Menezes (2005) refere que este conceito compreende os recebimentos e os pagamentos ao longo de determinado período de tempo. Este é um conceito de natureza financeira e tem uma forte influência sobre o nível de tesouraria da empresa.

1.14 Demonstração dos Fluxos de Caixa

Antes do início da divulgação do documento relativo aos fluxos de caixa, as demonstrações financeiras apresentavam apenas o balanço e a demonstração de resultados, pelo que havia uma necessidade de incluir nestas demonstrações a informação relativa às origens e aplicações de fundos. Este documento pretendia dar a conhecer a maior ou menor capacidade da empresa, para gerar fluxos financeiros possíveis de serem aplicados. Foi aí que a demonstração dos fluxos de caixa passou a integrar o conjunto das demonstrações financeiras. A finalidade deste documento passa ainda por aumentar o conhecimento das variações ocorridas na estrutura financeira e a capacidade de a empresa gerar

meios de pagamento em tempo útil de serem utilizados. Detalhadamente, o documento engloba:

- As disponibilidades da empresa;
- Quais os pagamentos e recebimentos efetuados ao longo do exercício;
- Qual a natureza desses pagamentos e recebimentos (operacional, investimentos ou financiamento).

O fluxo das atividades operacionais são um indicador essencial da medida em que as operações da empresa conseguem gerar fluxos de caixa capazes de pagar os empréstimos obtidos pela empresa, manter a capacidade operacional, distribuir lucros e fazer novos investimentos (Silva, 2010).

Caiado (2008) salienta algumas das vantagens da demonstração dos fluxos de caixa:

- Possibilita a comparação de eficiências operacionais entre diferentes empresas, visto que não tem em conta procedimentos contabilísticos alternativos para transações semelhantes;
- Para a sobrevivência de qualquer empresa, é imprescindível que exista dinheiro - este documento mostra a capacidade de a empresa gerar estes fluxos monetários;
- Permite uma melhor avaliação da solvabilidade e liquidez da empresa;
- Poderá ser um documento útil para utilizadores com pouco conhecimento em matéria financeira, por conter informação simples, que pode ser facilmente assimilada.

Como desvantagens, o mesmo autor refere que:

- Por ser um documento apenas com base na informação dos fluxos de caixa, este pode não traduzir a complexidade da gestão financeira da empresa;
- A informação proporcionada é limitada, pelo que a análise deve ser feita tendo em conta toda a informação contida nos restantes documentos financeiros;

1.15 Conclusão

Analisados todos os conceitos de maior importância subjacentes a uma gestão eficaz da tesouraria, tais como o fundo de maneiio e as suas necessidades, o balanço funcional, a regra do equilíbrio financeiro, a tesouraria líquida e os rácios de liquidez, espera-se com este capítulo ter enquadrado teoricamente aspetos essenciais do estágio, quando descritas as tarefas nele realizadas. Todos os assuntos abordados na prática estão interligados com o capítulo que agora se encerra, daí a sua importância no conjunto deste relatório.

Capítulo II

A Empresa – Active Space Technologies S.A.

2.1 Introdução

Após o desenvolvimento da temática anterior, é tempo de dar a conhecer um empresa onde estive inserido durante a realização deste estágio curricular. Farei um pequeno resumo histórico da *Active Space Technologies* e a sua evolução até aos dias de hoje. De seguida, vou abordar a sua organização interna, as políticas de Recursos Humanos e as suas decisões estratégicas. Darei a conhecer os produtos e serviços oferecidos, alguns dos projetos desenvolvidos, o mercado onde atua e ainda alguns indicadores financeiros da empresa.

2.2 A Empresa

A AST é uma empresa fundada em 1 de Abril de 2004. Esteve, até 2011, incubada em Coimbra, no Instituto Pedro Nunes (IPN). Atualmente tem sede na Rua Coronel Júlio Veiga Simão, em Coimbra. Encontra-se também representada comercialmente em *Noordwijk*, Holanda, e tem ainda escritórios técnicos em Berlim.

A empresa foi fundada como *start-up* pelos mentores Ricardo Patrício e Bruno Carvalho. Os currícula de Bruno e Ricardo passam por uma licenciatura, o primeiro em engenharia informática na Universidade Nova de Lisboa, e o segundo em engenharia mecânica na Universidade de Coimbra. Depois, Bruno Carvalho realizou um mestrado, também em engenharia informática, e de duas pós-graduações: uma em empreendedorismo e outra em estudos espaciais na *International Space University*, em 2005. Um ano antes, Ricardo Patrício havia terminado uma pós-graduação em estudos espaciais, na *University of South Australia*. Os dois engenheiros trabalharam na *European Space Agency* (ESA) entre 2002 e 2004 e, desde então, juntaram-se na *Active Space Technologies* onde Bruno desempenha funções de CEO e Ricardo de CTO. É a primeira experiência empresarial, passo que deram por partilharem o gosto pelo empreendedorismo, pela inovação e pelo Espaço.

A ideia de iniciar a empresa surgiu por terem detetado uma lacuna no mercado europeu, ao nível da oferta de soluções termo-mecânicas na área aeroespacial. A diversidade de ofertas de serviços foi crescendo, passando a incluir ofertas também na área eletrónica e passando também a operar em mercados na indústria automóvel, na defesa, no sector energético entre outros sectores científicos.

2.3 Visão

“A Active Space Technologies pretende ser uma das empresas líderes do mercado Europeu no design, desenvolvimento e construção de subsistemas opto-mecânicos e eletromecânicos.” (Fonte: website da empresa).

O slogan da AST, *“Making Space a Global Endeavour”* revela a ambição de ser um interveniente cada vez mais presente nos mercados globais. Contudo, o objetivo inicial é de manter as atenções focadas no sector primário das ciências e das tecnologias espaciais, diversificando as competências, oportunidades e aplicações das soluções espaciais em outras áreas.

2.4 Missão

“A missão da AST é providenciar excelência no sector mecânico e eletrónico, fornecendo subsistemas essenciais, oferecendo toda a cadeia de valor desde a definição de requisitos, serviços de design e construção.” (Fonte: website da empresa).

2.5 Organigrama

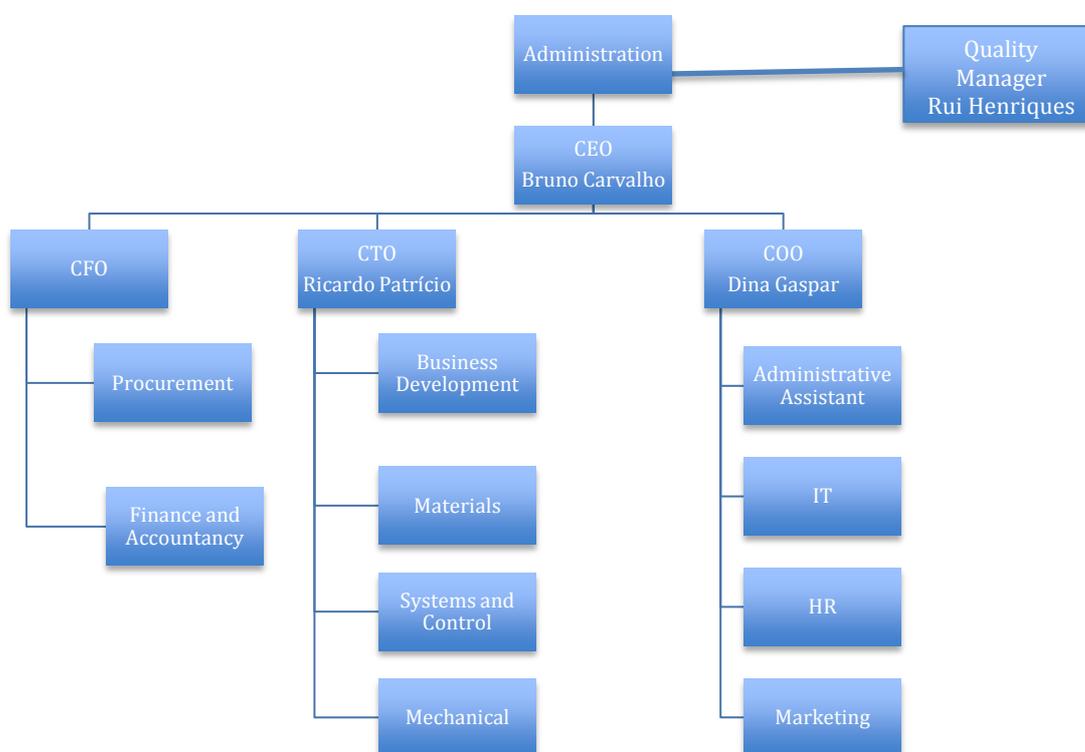


Figura 3 – Organigrama (Fonte: website da empresa).

No início do estágio era esta a organização interna da AST. A empresa era dirigida pelo decisor máximo, Bruno Carvalho, que reportava diretamente ao conselho de administração. Este tomava decisões de última instância sobre todas as atividades desenvolvidas internamente. O Departamento Financeiro era composto por Dina Gaspar, que também acumulava funções de COO, exercendo as atividades de cariz administrativo e de suporte ao núcleo funcional da empresa. Esta divisão da empresa tinha a seu cargo os responsáveis pelas funções de Recursos Humanos, Tecnologias de Informação e Marketing. Os Recursos Humanos eram da exclusiva responsabilidade de Rui Henriques. O técnico responsável pelas comunicações informáticas coordenava tudo o que eram dados informáticos armazenados nos sistemas da empresa, manutenção do website, contas de e-mail, desenvolvimento de plataformas informáticas de apoio à gestão, etc.

As atividades que representavam a fonte de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa eram geridas pelo CTO, Ricardo Patrício, a quem os departamentos de Materiais, Controlo e Sistemas e Desenvolvimento Mecânico reportavam diretamente. O Departamento de Materiais era composto por pessoas ligadas essencialmente ao desenvolvimento de soluções à base de um composto chamado aerogel, que tem diversas aplicações na indústria aeronáutica e espacial. Os colaboradores da área de Controlo e Sistemas desenvolviam inúmeras soluções eletrónicas utilizadas nos diversos projetos da empresa. O Departamento Mecânico era responsável pela criação de produtos de acordo com as necessidades dos clientes ou dos projetos levados a cabo. O CTO desempenhava ainda funções de Desenvolvimento do Negócio. Existia ainda um departamento funcional responsável pela implementação do sistema de gestão pela qualidade na empresa.

Esta foi a organização aquando da minha chegada. Durante o meu estágio a empresa sofreu um processo de reestruturação organizativa que fez com que o CEO, Bruno Carvalho, deixasse a empresa para se dedicar a uma subsidiária da *Active Space* entretanto criada, com o nome de *Active Aerogels Lda*. Assim, alguns dos colaboradores que faziam parte do departamento de materiais, também passaram a integrar esta nova sociedade. Com isto, o novo CEO passou a ser Ricardo Patrício, que continuou também a desempenhar o papel de responsável pelas operações técnicas da empresa. Esta foi a principal mudança no organigrama apresentado acima.

2.6 Estratégia

A estratégia que a empresa tem seguido centra-se no contínuo investimento na Inovação e em atividades de Investigação e Desenvolvimento. Esta é a parte crítica da sua visão a longo-prazo. Esta visão também passa pela importância de continuar a exceder as expectativas dos clientes e parceiros. Manter as relações de cooperação que tem conseguido com as empresas com as quais tem desenvolvido projetos e também com os seus clientes. E ainda o constante aumento das competências e formação dos seus recursos humanos.

2.7 Recursos Humanos

Como já referi, as divisões internas da empresa englobam os departamentos de Controlo e Sistemas, Mecânico, Financeiro, Materiais, IT, Qualidade e Recursos Humanos.

Todas as áreas funcionais são compostas por colaboradores com formação superior. São cientistas e engenheiros altamente especializados com experiência significativa nas indústrias espacial, aeronáutica e automóvel. A divisão de controlo e sistemas é orientada por Abel Mendes, que comanda uma equipa de três técnicos da área da eletrotecnia e computadores. O grupo de mecânica é conduzido por Ricardo Patrício, sendo esta equipa composta por quatro elementos. Da secção de materiais fazem parte duas pessoas com formação no ramo das ciências químicas, sendo que uma delas está a desenvolver a sua tese de doutoramento na empresa.

Para além dos trabalhadores dos quadros, a empresa tem ainda a política de acolher bastantes estagiários com formação nos sectores aeroespaciais, mecânica, tecnologias de informação e eletrotecnia. Alguns destes estagiários são alunos de universidades estrangeiras, como por exemplo da *Delft* e da Universidade de Valência. Uma das maiores dificuldades da empresa é encontrar recursos humanos nacionais com experiência no sector aeroespacial, visto que a oferta formativa nas universidades portuguesas é limitada. Tem sido este um dos maiores desafios que a empresa tem enfrentado. Têm sido investidos recursos nesse sentido, para atingir uma maior rede de capital humano aquando a divulgação das suas vagas. Uma aposta forte da empresa tem sido também a formação do pessoal de todas as áreas. É elaborado um plano anual que visa recolher todas as insuficiências sentidas ao nível das competências internas, e essas carências tentam ser colmatadas com o recurso à formação dos colaboradores.

Quanto ao processo de recrutamento, a empresa tem como política incrementar, não só as competências profissionais, mas também as aptidões pessoais. É dado valor à criatividade dos candidatos, à responsabilidade, à

capacidade de inovação e liderança, à autonomia nas atividades, e a motivação demonstrada é outro fator tido em conta.

2.8 Análise Económica e Financeira

Esta análise tem em conta os dados financeiros do triénio entre 2009 e 2011, divulgados pela empresa.

Iniciando esta análise com uma observação dos rendimentos, verificamos uma evolução irregular tanto nas vendas como nas prestações de serviços. De 2009 para 2011 existe um aumento dos montantes faturados com o desenvolvimento da atividade, mas no ano de 2010 existe uma quebra de rendimentos, sendo que o valor das vendas é até bastante baixo comparado com os outros anos. Em relação às prestações de serviços, essa quebra também existe, contudo estes valores contribuem numa maior escala para os rendimentos da empresa, em comparação com as vendas de mercadorias. Estas quebras resultam de uma fase de desenvolvimento de projetos em que o nível de vendas e prestação de serviços baixou por esses mesmos projetos ainda não estarem na sua fase de conclusão e, assim, disponíveis para o cliente. Quanto aos subsídios de exploração foram superiores em 2010, voltando a baixar em 2011.

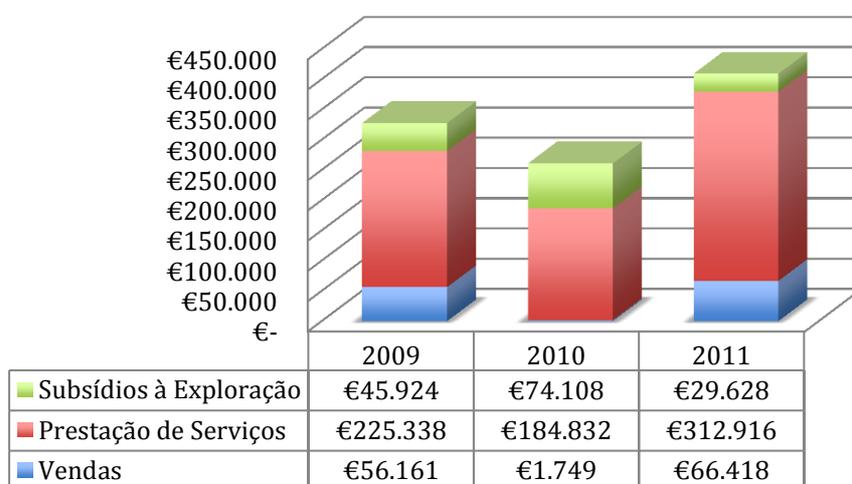


Figura 4 – Receitas (Fonte: Relatório e Contas 2011)

Analisando agora para os gastos suportados pela empresa, estes são em grande parte representados pelos Fornecimentos e Serviços Externos e ainda pelos Gastos com Pessoal. Estas duas categorias representam, em média 95%, dos gastos suportados. Ambas as rúbricas têm sofrido um aumento observável, excepto Gastos com Pessoal que entre 2010 e 2011 sofreram uma redução de aproximadamente 50.000€ (16%). Este crescimento generalizado dos gastos é justificável pelo aumento do nível de atividade da empresa e também pela crescente contratação de colaboradores ao longo destes últimos anos.

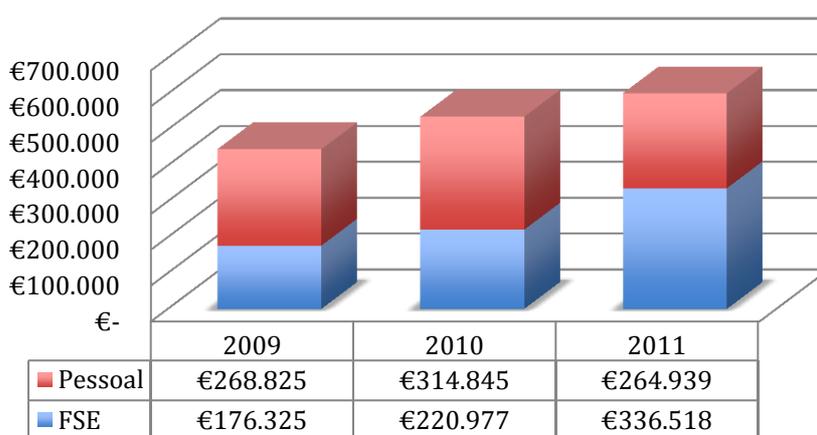


Figura 5 – Gastos (Fonte: Relatório e Contas 2011)

Os Resultados antes de calculadas as amortizações, juros e impostos são os apresentados no gráfico em baixo. Em 2010, nesta fase de cálculo dos resultados já existe um resultado negativo, em razão da diminuição generalizada das receitas e do aumento dos gastos. Contudo, este valor consegue ser superado por um aumento significativo no ano de 2011.



Figura 6 – EBITA (Fonte: Relatório e Contas 2011)

Os efeitos das amortizações e juros suportados contribuíram para que no ano de 2009 e 2010 se verificassem resultados negativos antes de calculado o imposto. O Resultado Antes de Imposto atingiu então valores negativos de 140.121€ em 2009, 83.638€ em 2010 e apenas em 2011 esses valores se revelaram positivos situando-se nos 29.399€.

Por fim, analisando o Resultado Líquido destes exercícios, verifica-se que houve uma atenuação dos resultados negativo antes do cálculo de imposto e ainda que o valor do resultado líquido de 2011 sofreu um aumento considerável, ultrapassando os 100.000€. Isto ocorre através de incentivos fiscais a empresas que desenvolvem atividades de I&D, como é o caso da AST.

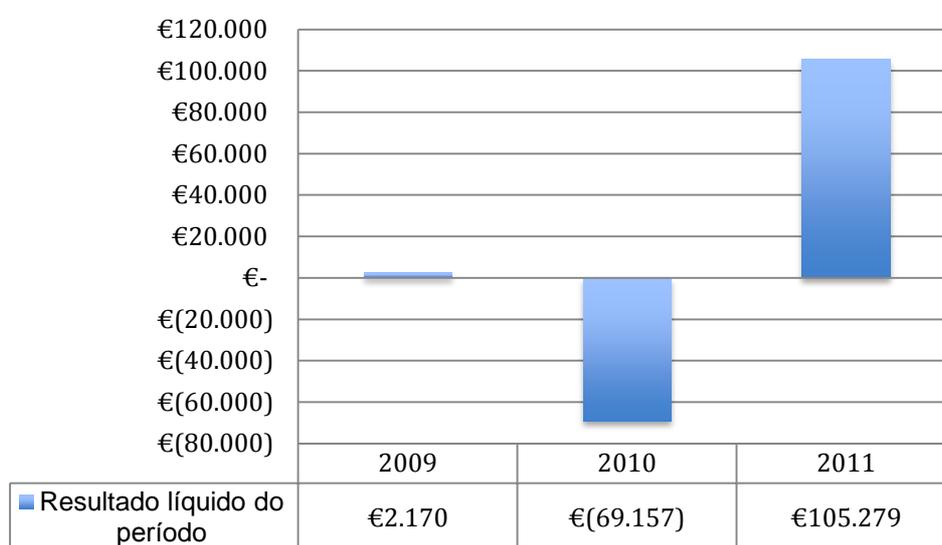


Figura 7 – Resultado líquido (Fonte: Relatório e Contas 2011)

A empresa viu ainda o seu Ativo aumentar de 2009 para 2011, em valores que passaram de 1.248.199€ para os 2.069.064€. São os Ativos Intangíveis detidos pela empresa que contribuem, em grande parte, para este aumento significativo. Também o passivo aumentou de 542.993€ para 988.632€ tendo, tanto as dívidas de curto-prazo como as de médio/longo-prazo contribuírem para este aumento. Por fim, os Capitais Próprios são 705.206€ em 2009, 610.792€ em 2010 e 1.080.432€ em 2011.

Estes valores permitem efetuar uma análise aos indicadores financeiros ao longo destes três anos. Assim:

2.8.1 Autonomia Financeira

2009	2010	2011
56,50%	50,97%	52,22%

Durante os três anos a empresa apresenta valores idênticos deste rácio, mostrando que existe alguma dependência, embora não muita, de capitais alheios para assegurar o seu financiamento.

2.8.2 Liquidez Imediata

2009	2010	2011
0,43	0,16	0,23

A empresa em 2009 apresentava uma boa capacidade para satisfazer as suas obrigações a curto-prazo, no entanto, essa capacidade diminuiu nos anos seguintes.

2.8.3 Liquidez Geral

2009	2010	2011
2,14	0,90	1,49

A empresa tem capacidade para satisfazer as suas obrigações a curto-prazo com ativos circulantes, embora essa capacidade em 2010 tenha sofrido um decréscimo.

2.8.4 Solvabilidade

2009	2010	2011
1,30	1,04	1,09

Durante os três anos, os meios próprios da empresa revelam-se suficientes para cumprir todas as suas obrigações à medida que se vão vencendo.

2.8.5 Rácios de Rendibilidade

	2009	2010	2011
Rendibilidade dos Capitais Próprios	0,31%	-11,32%	9,74%
Rendibilidade do Ativo	0,17%	-5,77%	5,09%

Para finalizar esta breve análise, apresenta-se informação relativa a alguns rácios de rendibilidade, quer do Capital Próprio, quer do Ativo.

2.9 Projetos

Feita uma breve exposição do contexto financeiro atual da empresa, são agora dados a conhecer alguns dos projetos em que a empresa está, ou esteve, envolvida.

Aerocork – este projeto consiste no desenvolvimento e teste de utilização de materiais compósitos de cortiça na construção de aviões civis ultraleves. Tem um valor de investimento por volta de 1.300.000 Euros, em que 50% está a ser financiado pelo QREN. O propósito do projeto é substituir materiais sintéticos que são utilizados na construção destas aeronaves, por matérias essencialmente à base de cortiça. Este é um projeto conjunto com outras empresas, cabendo à

Active Space desenvolver o design da aeronave, assim como fazer a análise estrutural e térmica dos componentes.

NuElbow –é um projeto financiado pelo sistema de incentivos *Eurostars*, em que o principal objetivo é o desenvolvimento de uma prótese totalmente inovadora para o antebraço, que funciona respondendo ao movimento dos músculos a que esta prótese se conecta. Também é um projeto conjunto com outras empresas, em que o investimento total atinge os 870.000€.

Solar Orbiter – a *Active Space Technologies* integrou o projeto de uma missão levada a cabo pela Agência Espacial Europeia, que irá lançar uma sonda em direção do Sol e terá como objetivo conhecer novos dados sobre esta estrela. A *Active Space* irá projetar modelos de mecanismos de proteção térmica para os instrumentos científicos que irão a bordo deste satélite. Garantindo assim que as elevadas temperatura sentidas nesta zona do Sistema Solar não afetem o equipamento a bordo desta missão.

2.10 Produtos

A *Active Space* fornece serviços nos campos da mecânica e da eletrónica, direcionados para o sector espacial, aeronáutico, indústrias nucleares e organizações de pesquisa. A empresa leva a cabo simulações computadorizadas e construção de hardware por forma a garantir que o comportamento térmico e estrutural dos equipamentos se verifica conforme o esperado. Concretamente, estes produtos e serviços oferecidos pela empresa são análises térmicas e estruturais, análises a dinâmicas de fluidos, soluções de design e construção de alta precisão. Desenvolve ainda produtos de automação e controlo para sistemas de voo.

A empresa aproveita ainda a experiência dos seus recursos humanos nestas áreas, para aplica-las às mais variadas necessidades dos seus clientes. Todos os desafios são aceites e os projetos desenvolvidos abrangem diversas áreas multidisciplinares.

2.11 Mercado

A empresa está posicionada no mercado mundial, operando para clientes situados em todo o globo. Existem poucas empresas a desenvolver a especificidade de produtos e serviços que a *Active Space* faculta, portanto o seu fornecimento acontece a uma escala global. Contudo, é na Europa que se centra a maioria das suas operações.

2.12 Clientes

Os longos dos seus muitos projetos a empresa desenvolveu produtos e serviços para clientes de renome internacional, tanto a operar no mercado aeroespacial, como em outros mercados nos mais diversos sectores. A empresa tenta sempre manter uma relação de cooperação próxima dos seus clientes para tentar satisfazer ao máximo as necessidades destes.

A *Active Space Technologies* mantém como clientes regulares a ESA (*European Space Agency*), para quem já desenvolveu alguns projetos na área da engenharia termal. A empresa tem ainda desenvolvido soluções para outras empresas a operar na indústria aeroespacial como a *IberEspacio*, *Thales Alenia Space*, *DLR (German Aerospace Center)*, entre outras.



Figura 8 – Clientes do sector aeroespacial (Fonte: *website* da empresa)

Para além destes clientes ligados ao sector principal onde a empresa atua, existem outro tipo de clientes com necessidades específicas ligadas a diversas áreas de investigação a desenvolvimento que recorrem à *Active Space* em busca do desenvolvimento de tecnologias particulares. Nesse grupo de empresas que já requereram os serviços da *Active Space* encontram-se o Grupo *Carl Zeiss*, *Critical Software*, *Corticeira Amorim*, *Efacec*, entre muitas outras.



Figura 9 – Clientes de outros sectores (Fonte: *website* da empresa)

2.13 Parceiros

Ao longo dos nove anos de existência da empresa, a *Active Space* tem sido parceira de muitas outras organizações nos diversos projetos em que tem estado integrada.

A *Active Space* tem desenvolvido projetos conjuntos com a Proespaço, que é uma associação nacional que promove o sector espacial junto do Governo e da Administração Central e serve como intermediário entre este e a indústria aeroespacial.

Também a Astrium, subsidiária da *European Aeronautic Defence and Space Company* (EADS), que providencia serviços espaciais para o sector militar e civil. Entre algumas outras estão a PEMAS (*Portuguese Association for the Aerospace Industry*) e a *AirBUS* que também é uma subsidiária do grupo EADS.



Figura 10 – Parceiros (Fonte: *website* da empresa)

Muitas das empresas que procuram serviços na *Active Space* tornam-se também parceiros em diversos projetos. Entre elas estão a *ESA* a *Thales Alenia Space*.

Para além de empresas ligadas a diversos sectores, a *Active Space* tem também no seu percurso diversas interações com Universidades portuguesas, mais concretamente com o Instituto Superior Técnico de Lisboa e Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.



Figura 11 – Universidades parceiras (Fonte: Intranet da empresa)

2.14 Certificação

A empresa implementou recentemente um Sistema de Gestão de Qualidade que lhe permitiu obter a certificação de acordo com a norma ISO9001 e ainda a norma AS9100, específica para o sector aeroespacial, pela *Bureau Veritas Certification*.

2.15 Conclusão

Como se pode verificar pelo capítulo que agora termina, a Active Space Technologies é uma empresa a operar numa indústria muito específica e que viu na internacionalização dos seus projetos a única maneira de viabilizar o respetivo desenvolvimento. É cada vez mais uma empresa reconhecida nos sectores em que atua e o *know-how* detido é a sua principal força.

Segue-se agora o capítulo destinado à descrição do que foi o meu dia-a-dia na empresa e os conhecimentos retirados desta experiência.

Capítulo III

O Estágio

3.1 Introdução

Darei agora a conhecer as funções que desempenhei durante os meses em que estive integrado na *Active Space Technologies*. Este será o foco principal do capítulo, bem como a integração do ponto de vista teórico das funções descritas, com os pontos abordados no Capítulo I.

Inicialmente, o tipo de tarefas descritas pelos responsáveis da empresa ia de encontro às minhas expectativas: de aprender e tirar partido desta experiência, numa área financeira de suporte a uma pequena empresa. Foi este o fator que me deu a motivação inicial para integrar este estágio. Para além disso, o fato de poder estar rodeado por um ambiente tecnológico e ter a oportunidade de alargar os meus conhecimentos a áreas pelas quais tenho bastante interesse. E ainda, poder conhecer por dentro os pontos-chave que levaram ao sucesso, uma empresa a operar num mercado tão atípico como este, com recursos limitados e que se traduziram em inúmeros projetos internacionais e muitos prémios de empreendedorismo e inovação ao longo dos anos.

3.2 Tarefas Realizadas

Maioritariamente desenvolvi tarefas de apoio à unidade financeira, tendo como objetivo o suporte à pessoa responsável por esta área da empresa. Também cooperei com o Gestor de Recursos Humanos e da Qualidade. Foi nestes dois departamentos que desenvolvi todo o meu estágio, tendo um contato diário com todas as outras áreas.

Este estágio consistiu na realização de diversas atividades levadas a cabo no que toca a gestão diária da empresa. Foi, nesse aspeto, um estágio bastante produtivo, tendo em conta abrangência das matérias abordadas. Ainda assim, a área em que teve maior incidência foi definitivamente na gestão e execução financeira de projetos cofinanciados. Por outro lado, realizei também tarefas tais como reconciliações bancárias, organização de diários contabilísticos, preenchimento de mapas de controlo de tesouraria, entre outras.

Além destas tarefas mais ligadas à parte financeira, dei também algum suporte ao responsável pelos recursos humanos da empresa.

3.3 Incentivos QREN

Muito do meu tempo na empresa foi passado a processar pedidos de pagamentos dos diversos projetos em que a empresa se encontra inserida. Estes pedidos de pagamento estão inseridos no âmbito dos sistemas de incentivo providenciados pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

O QREN insere-se na estratégia de investimento portuguesa, organizando a atribuição de fundos comunitários pelos diversos sectores económicos de acordo com o potencial de aproveitamento de cada um. Este organismo decide pois, quais as principais áreas que requerem intervenção ao nível do capital e em que proporção irá ser distribuído esse capital.

A AST recorre a algumas fontes de financiamento para o desenvolvimento da sua atividade. Mas são estes que representam a maior fatia do financiamento de todos os projetos de investimento levados a cabo pela empresa, pelo que me parece conveniente esta explicação.

As ferramentas necessárias para dar início ao processo encontram-se online, no site do QREN, e cada uma delas é específica para cada tipo de projeto. Estas plataformas requerem um login associado ao projeto em questão. Este login é facultado pelos Organismos Intermédios, que são organizações empresarias ou entidades responsáveis pelo desenvolvimento de determinado sector económico. Neste caso concreto, estes Organismos Intermédios poderão ser a Agência de Inovação, o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – e o AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. São estas entidades que se relacionam mais aproximadamente das empresas que usufruem deste tipo de financiamento. Qualquer contato ou justificação é feito através de um destes organismos.

3.3.1 Sistemas de Incentivo ao Investimento

A decisão de avançar com a execução de um projeto pode ser influenciada pela sua capacidade de financiamento. Existem os mais variados tipos de modalidades de financiamento disponíveis para as empresas: através de capitais próprios, empréstimos bancários, emissão de dívida, aumentos de capital, capitais de risco, entre muitos outros. Irei agora abordar uma ferramenta específica de financiamento que as empresas têm à sua disposição, os Sistemas de Incentivo de Investimento das Empresas. Estes incentivos são instrumentos fundamentais das políticas públicas de dinamizar a economia, mais concretamente no que toca à promoção da inovação e do desenvolvimento regional do país. Cabe ao QREN a execução destas políticas de coesão económica e social.

O QREN dinamiza três grandes Sistemas de Incentivos que visam promover a produtividade e a competitividade:

3.3.2 Sistemas de Incentivo à Inovação

Estes pretendem estimular o investimento de inovação. A produção de novos bens e serviços no país ou um *upgrade* significativo da produção atual através da transferência e aplicação de conhecimento ou de inovações organizacionais, bem como a expansão de capacidades de produção em sectores de conteúdo tecnológico ou com procuras internacionais dinâmicas. Os projetos de investimento com forte intensidade inovadora serão os privilegiados por estes incentivos.

3.3.3 Sistemas de Incentivo à Qualificação e Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas

Apoiar projetos de investimento promovidos por empresas ou por grupos de empresas, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico, direcionados para a intervenção nas pequenas e médias empresas (PME), tendo em vista a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de fatores dinâmicos

da competitividade.

3.3.4 Sistemas de Incentivo à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico das Empresas

A prioridade deste Sistema de Incentivos é investir nas atividades de Investigação e Desenvolvimento, com vista a obter novos produtos, serviços ou processos, economicamente viáveis, que permitam responder aos desafios futuros. É um sistema direcionado para a aposta em projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) e de demonstração tecnológica, individuais ou em co-promoção, liderados por empresas ou, no caso de projetos de I&DT Coletiva, promovidos por associações empresariais, representando os interesses e necessidades de um conjunto significativo de empresas. Intervém igualmente, ao nível do reforço de competências internas de I&DT e da valorização de resultados de I&DT junto das empresas.

Os SI têm duas diferenças significativas: aplicam-se a um universo de sectores e atividades mais restrito e obedecem a critérios de seletividade mais apertados.

Os projetos apoiados no SI Inovação devem promover a inovação no tecido empresarial, seja pela perspetiva de introdução de inovação no mercado (inovação de produto), seja pela inovação a ser utilizada pela empresa (inovação de processo). Devem servir para incrementar o investimento produtivo inovador (que incorpore novas tecnologias), reforçar a orientação das empresas para os mercados internacionais e estimular o empreendedorismo qualificado e o investimento estruturante em novas áreas com potencial de crescimento. Os fundos do Sistema de Incentivos de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico financiam projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico das empresas, isoladamente ou em associação. Visam melhorar a capacidade das empresas para produzirem, absorverem e aplicarem o conhecimento, com vista ao aumento da competitividade das empresas. Os projetos apoiados no Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME aplicam-se apenas a PME e visam a promoção da competitividade destas empresas através do aumento da

produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global.

São estes os objetivos sumários dos sistemas de incentivo do Quadro de Referência Estratégico Nacional. Além deste programa, que é aplicado a inúmeras empresas do tecido empresarial português, existem outras ferramentas úteis para as PME com a mesma finalidade de estimular o progresso e o desenvolvimento da indústria.

O Programa EUROSTARS apresenta-se como uma nova forma de apoio às PME com atividades de Investigação e Desenvolvimento. A finalidade deste sistema é a mesma do plano QREN, e tem como função o aumento da competitividade europeia através do apoio à inovação, criação de emprego e melhoria económica.

Para o usufruto destes sistemas torna-se essencial uma boa programação e estruturação do projeto. Tudo conta na hora de avaliação das candidaturas a estes meios de financiamento. Para isso, é importante uma análise rigorosa aos aspetos tratados anteriormente. Estudos de mercado, análises à viabilidade dos projetos, capacidade da empresa em executar com sucesso as tarefas a que se propõe, são todos fatores a ter em conta durante o desenrolar deste processo.

Também se torna importante fazer uma correta análise à estrutura de custos previsionais ao longo do projeto. Para aprovação das candidaturas aos sistemas de incentivo, estas têm que demonstrar a realidade das necessidades previstas pela empresa ao longo de execução das atividades. São estes custos inicialmente previsto e que irão fazer parte do processo de candidatura, que mais tarde serão elegíveis para efeitos de reembolso à empresa. É nesta fase, dos pedidos de pagamento às entidades financiadores dos projetos, que se centraram as minhas tarefas na empresa e que eu irei abordar mais à frente neste relatório. O processamento destes pedidos torna-se então no elemento que permite à empresa receber os montantes que se comprometeu a investir para a realização do projeto em questão.

Os Pedidos de Pagamento não são mais do que uma formalização, por parte da empresa, em que efetivamente realizou as despesas que estavam

previstas no decorrer do projeto para garantir a sua execução. Após a validação pelo organismo responsável pela supervisão do projeto, estes montantes de despesas apresentados são devolvidos às empresas conforme a sua elegibilidade.

3.4 Início do Projeto

Da parte da empresa, esta fase inicia-se sempre que existem ideias internas ou possíveis requisições de serviços por parte de terceiros. A viabilidade destas oportunidades é avaliada e são definidos níveis de prioridade para a concretização de cada um destes projetos. Aqui é também estudada a hipótese de tentar enquadrar o tipo de projeto em alguma fonte de financiamento no âmbito QREN ou outra forma de financiamento com recurso a capital alheio. Devido ao fato de muitos dos projetos em mãos, serem exigidos fundos elevados - pela necessidade de elevados investimentos em equipamento e recursos dispendiosos - o financiamento passa sempre por este tipo de incentivos, visto que a empresa não possui capacidade de investir por si só no desenvolvimento da sua atividade.

3.5 Fase de Candidatura

Se o projeto se enquadrar numa das formas de financiamento do QREN, passa-se então à fase de candidatura. Esta candidatura é realizada numa plataforma específica em que a empresa divulga ao Organismo Intermédio as mais variadas informações sobre a organização. É um documento bastante detalhado, que vai desde a descrição do projeto em questão, as atividades a desenvolver, as pessoas envolvidas, as tarefas a realizar por cada uma delas, as despesas a incorrer, os vencimentos dos colaboradores envolvidos e ainda informação de cariz financeiro sobre a situação atual da empresa. Esta informação passa pela divulgação das demonstrações financeiras e serve para assegurar de que a empresa é capaz de assegurar que o projeto tem condições para ser cumprido. Apesar do financiamento ser em maior parte suportado pelo QREN, existe uma pequena parte que poderá ser garantido pela empresa. Esta

divulgação da informação assegura que empresa é capaz de cumprir com os seus planos e que possui meios financeiros capazes de colmatar as despesas orçamentadas no projeto. Aqui são analisados conceitos vistos anteriormente como por exemplo, rácios de liquidez, situação da tesouraria líquida, entre outros.

3.6 Execução Financeira

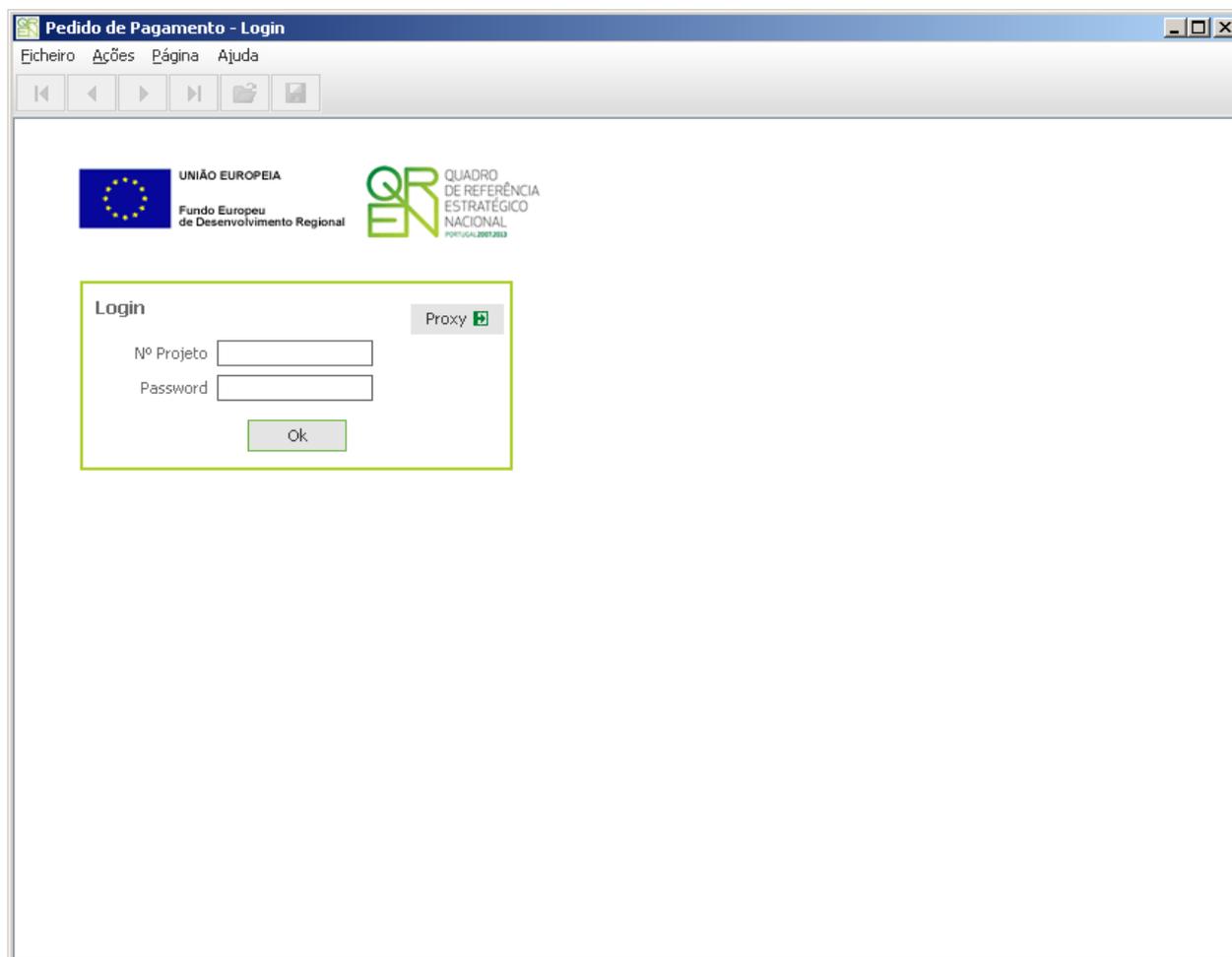
Como referi, a empresa necessita de elaborar um detalhe com todas as despesas em que prevê incorrer. Posteriormente, os pedidos de reembolso das despesas efetuadas ao longo do projeto, vão ter por base este documento e despesas que difiram em muito deste planeamento inicial não poderão ser consideradas para efeitos de reembolso, pelo que esta fase é de extrema importância para não haver desvios no montante de fundos a receber.

Numa fase inicial, a empresa poderá apresentar um Pedido a Título de Adiantamento (PTA), que consiste em mostrar que as despesas começaram a ser feitas e que o projeto teve efetivamente início (como irei especificar mais à frente). A fonte de financiamento entrega então uma parte do montante total dos fundos à empresa, com vista a ser utilizada nas despesas planeadas para os meses seguintes ao início do projeto.

Posteriormente, em diferentes momentos do tempo, a empresa irá apresentar mais dois tipos de pedidos: o Pedido a Título de Reembolso Intercalar (PTRI) e o Pedido a Título de Reembolso Final (PTRF). O PTRI acontece uma ou mais vezes, tendo em conta a extensão temporal do projeto. Por outro lado, o PTRF acontece unicamente no final do projeto e encerra a execução do financiamento do projeto.

As minhas principais tarefas deste estágio consistiram em acompanhar esta execução financeira dos vários projetos da empresa. Certificava-me do correto preenchimento dos pedidos de reembolso a apresentar, quer fossem intercalares, quer fossem finais. Passarei agora a uma breve exposição escrita do que realmente é feito na prática do processo de pedidos de reembolso.

3.7 Pedidos de Pagamento



The screenshot shows a web browser window titled "Pedido de Pagamento - Login". The browser's address bar and menu bar are visible. The page content includes the logos of the "UNIÃO EUROPEIA" (European Union) and the "FUNDO EUROPEU DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL" (Regional Development Fund), along with the "QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL PORTUGAL 2007-2013" (National Strategic Reference Framework Portugal 2007-2013). A central "Login" form is highlighted with a green border. It contains two input fields: "Nº Projeto" (Project Number) and "Password". To the right of the "Password" field is a "Proxy" checkbox with a small icon. Below the input fields is an "Ok" button.

Figura 12 – Login do Pedido de Pagamento (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

É este o aspeto inicial do formulário de um pedido de pagamento. É aqui que todo o processo tem início.

Depois de feito o *login* é apresentada uma página de preenchimento automático com informação relativa ao projeto como por exemplo o sistema de incentivo do projeto, o montante de investimento estimado e o montante elegível para pedido de reembolso.

Nº Projecto:
 Nº Universal Projecto: Situação do Projecto:
 Situação: Investimento:
 Nº do Contrato: Elegível:
 Data do Contrato: Incentivo:
 Organismo Técnico: Natureza:
 Sistema de Incentivos:
 Medida:

[Iniciar Novo Pedido](#) ➔

Figura 13 – Informação relativa ao projeto (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

É no *link* “Iniciar Novo Pedido” que seguimos então para todo o processamento de dados relativos ao pedido de pagamento.

Nº	Nº PP	Tipo	Data Entrega	Situação	Consulta / Documentos
1	0	PTAG	2008-12-31	Recebido	
2	0	PTAG	2010-04-19	Entregue	

[Alterar Pedido nº 2](#) ➔

Figura 14 – Pedidos de Pagamento já entregues (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

Nesta página podemos ainda consultar pedidos de pagamentos intercalares anteriores para o mesmo projeto e qual a sua situação. O estado “Entregue” verifica-se quando o pedido é submetido pela empresa e o estado “Recebido” dá-se num momento posterior em que a empresa envia a amostragem documental em papel para esta ser então analisada.

Iniciámos então o novo pedido de pagamento. Este é composto por várias páginas em que em cada uma delas é solicitada à empresa a introdução de dados variados sobre o projeto, despesas incorridas, pessoas envolvidas no projeto, especificidade técnica de cada colaborador da empresa, detalhes do ROC/TOC, entre outros mapas.

Na primeira página é-nos solicitado o código do projeto, o nome legal da empresa, o número de identificação fiscal e o regime do IVA aplicável. Ainda, se a empresa estiver abrangida pela disciplina da contratação pública deverá fazer essa referência neste quadro, o que não se aplica na *Active Space Technologies*.

Pedido de Pagamento

Projeto	<input type="text"/>	Contrato / T.A.	<input type="text"/>
Promotor	<input type="text" value="506887588"/> <input type="text" value="Active Space Technologies, Actividades Aeroespaciais S.A."/>		
Regime IVA	<input type="text" value="Geral"/>		
A entidade promotora encontra-se sujeita à disciplina da contratação pública ?			
<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não			

Figura 15 – Primeira página do Pedido de Pagamento (Fonte: formulário de ped. de pagamento)

No quadro seguinte é necessário indicar o tipo de pedido de pagamento a efetuar, o número de entrega e de pedido. O Resumo da Execução é preenchido automaticamente à medida que se vai preenchendo o resto do pedido de pagamento. Serve para resumir e controlar os níveis de execução do projeto.

Nº de Entrega	<input type="text"/>	Tipo	<input type="checkbox"/> Pedido de Adiantamento contra Garantia		
Nº do Pedido	<input type="text"/>		<input type="checkbox"/> Pedido de Adiantamento contra Facturas (Apresentação)		
Relatório de Execução (Cumprimento das Metas)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Pedido de Adiantamento contra Facturas (Certificação)		
			<input type="checkbox"/> Pedido de Reembolso Intercalar		
			<input type="checkbox"/> Pedido de Reembolso Final		
Resumo da Execução:					
	Aprovado	Apresentado Acumulado Total	%	Apresentado Neste Pedido	%
Investimento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elegível	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elegível Certificado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fundamentação do Pedido					
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>					
<input type="button" value="Validar"/> <input type="button" value="Submeter"/> <input type="button" value="Voltar"/>					

Figura 16 – Segunda página do Pedido de Pagamento (Fonte: formulário de ped. de pagamento)

Os diferentes tipos de pedido têm a seguinte forma:

Pedido a Título de Adiantamento (PTA): este é um pedido de adiantamento que pode ir até 50% do total do incentivo anteriormente aprovado. Deve ainda ser apresentado um documento de despesa, por exemplo uma fatura, que comprove o início da execução do projeto. Para que este pedido de adiantamento seja efetuado é necessário ainda a apresentação obrigatória de uma garantia bancária de pelo menos 70% do valor do adiantamento.

Pedido a título de Adiantamento contra Fatura (Apresentação) - PTA (C): pedido de adiantamento que deverá conter a indicação das faturas que comprovem o investimento elegível, sendo o valor do PTA equivalente ao incentivo das despesas apresentadas. A empresa tem então 30 úteis, após o pagamento do incentivo, para apresentar um Pedido a título de Adiantamento

contra Fatura (Certificação) - PTA (C), isto é, a comprovação documental que verifique a quitação das despesas apresentadas no primeiro pedido.

Pedido a Título de Reembolso Intercalar (PTRI): pedido de reembolso do incentivo de acordo com as despesas de investimento elegíveis realizadas e pagas.

Pedido a Título de Reembolso Final (PTRF): pedido de reembolso do incentivo, com a apresentação das restantes despesas realizadas e pagas.

O campo Fundamentação do Pedido serve para justificar a apresentação do pedido de reembolso e para adicionar a descrição de fatos relevantes que ocorreram na fase de realização do projeto (como por exemplo, alterações de rubricas de despesa, despesas não executadas, alterações de calendário de execução, entre outros).

Por fim, o último quadro desta primeira página também é de preenchimento automático e faz referências às datas de início e de fim do projeto. As datas previstas são as definidas na candidatura ao projeto e as realizadas são as efetivamente ocorridas de acordo com a inserção das despesas.

Calendarização do Projecto		
	Previsto	Realizado
Início	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fim	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 17 – Calendarização do projeto (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

Na página seguinte, a empresa deverá assinalar quais as condições aplicáveis à sua situação atual tendo em conta que será obrigada a posterior apresentação da documentação comprovativa, por exemplo de comprovativos de não dívida da Segurança Social e da Administração Fiscal. Caso se verifique o incumprimento de qualquer uma destas condições, a submissão do pedido de pagamento é anulada.

Pedido de Pagamento

Para efeitos de submissão deste pedido, declaro que comprovo as seguintes condições:

	Verificação
<p>1. Condições Específicas de pré-pagamento Anexo os documentos que permitem comprovar o cumprimento das condicionantes de pré-pagamento. <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Aplicável</p>	Cumpre
<p>2. Situação regularizada, comprovada pelos documentos em anexo (previstos na Norma de Pagamentos), perante a:</p> <p>a) Administração Fiscal <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>b) Segurança Social <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>c) Entidades pagadoras dos incentivos <input checked="" type="checkbox"/></p>	Cumpre
<p>3. A entidade promotora encontra-se sujeita à disciplina da contratação pública ? <input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não</p>	Cumpre
<p>4. Declarações de Compromisso</p> <p>a) Declaro que tomei conhecimento das condições e obrigações descritas na Norma de Pagamentos e que me encontro em condições de formalizar o Pedido agora apresentado. <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>b) Declaro que cumpro ou que me encontro em condições de cumprir todas as condições e obrigações contratuais constantes do contrato de concessão de incentivos / T.A. celebrado. <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>c) Declaro que todas as informações constantes neste Pedido são verdadeiras, e em anexo estão todos os documentos ou elementos necessários e suficientes para comprovação do cumprimento das condições indicadas. <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>d) Declaro a conformidade da lista apresentada e a ausência de imputação da despesa a outros mecanismos de financiamento. <input checked="" type="checkbox"/></p>	Cumpre
<p>5. Declaro que procedo ao envio dos documentos de despesa identificados pelo formulário no ato de submissão do pedido, anexando todos os elementos necessários para a sua validação, designadamente a cópia de todos os comprovantes de investimento, identificados pelo respetivo número sequencial, bem como outros documentos relacionados com os mesmos (nota de débito ou de crédito, recibo, cheque ou transferência bancária, extrato bancário, orçamento ou contrato). <input checked="" type="checkbox"/></p>	Cumpre

Figura 18 – Situação atual da empresa (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

3.7.1 Movimentos

Foi nesta página do pedido de pagamento que passei maior parte do tempo durante este processo. O quadro Movimentos serve para detalhar todas as despesas associadas ao projeto, que vão ser a base do financiamento em questão.

MOVIMENTO	
PP	Comprov. Nº de Ordem
1	2 17.1.... Metodologias
Tipo	Descrição
Venda a Dinheiro	Material de Suporte

DOCUMENTO			
Nº	Data	Fornecedor	Valor
123	2010-06-10	QWERTY	210,00

DESPESA			
Valor Total	Investimento	Elegível	IVA Elegível
210,00	190,00	190,00	0

CONTABILIZAÇÃO		
Nº Lançam.	Data	Conta
2	2010-06-11	62

QUITAÇÃO				
Tipo	Nº	Data	Total	Elegível
Venda a Dinh...	123	2010-06-10	210,00	190,00

PAGAMENTO				
Forma	Referência	Data	Valor	Valor doc.
Caixa	15	2010-06-10	100,00	100,00
Caixa	16	2010-06-15	110,00	110,00
			210,00	210,00

CERTIFICAÇÃO		
PP	S/N	Observações
1	Não	c - Despesas não pre...

Figura 20 – Formulário de Movimento (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

É aqui que se introduzem os *inputs* da despesa que irão compôr o quadro dos movimentos.

O primeiro campo, PP, é referente ao pedido de pagamento em questão, por isso é preenchido automaticamente.

O Comprovante deverá ser preenchido de forma sequencial, um para cada despesa elegível. Podem existir várias comprovantes para cada um dos documentos comprovativos de despesas. Por exemplo, uma mesma fatura com diferentes rubricas que podem ser inseridas em separado, logo necessitam de mais do que um número de comprovante.

O Número de Ordem é selecionado de acordo com todas as rubricas existentes no mapa de Classificação de Investimentos e Despesas, que irei abordar mais à frente.

No Tipo seleciona-se o género de documento, referente à despesa, do comprovante em causa. As várias opções são: fatura; contrato de leasing; venda a dinheiro; recibo verde; vencimento; segurança Social. E ainda a Descrição da despesa relativa ao movimento.

Depois são introduzidos dados relativos ao documento do respetivo comprovante. O Número de emissão do documento, por exemplo no caso de ser uma fatura será introduzido o número da fatura. A Data em que documento foi

emitido. O nome do Fornecedor e por fim o Valor total do documento, incluindo IVA.

Os dados da despesa englobam o Valor Total do documento que é imputado ao projeto. Ou seja, de todos os itens presentes no documento, indica-se aqui o valor apenas daqueles que são referentes ao projeto, mais IVA. O valor do Investimento é o total imputado ao projeto, menos o IVA que não é elegível. O montante Elegível é igual ao valor anterior do investimento, excepto quando esse valor ultrapassa montantes limites de elegibilidade. Por fim, indica-se o total do IVA Elegível como despesa.

Na zona reservada à contabilização da despesa, o Número de Lançamento é exigido, assim como a sua Data e a Conta (POC/SNC) onde ocorreu o lançamento desse comprovante. Mais tarde estes dados terão que ser confirmados com prova documental através de um extrato contabilístico.

A prova de quitação do comprovante é feita com a indicação do Tipo de documento: recibo; nota de pagamento; sem recibo; renda de leasing; recibo verde; recibo de vencimento; segurança social do trabalhador; pagamentos ao Estado; outro; segurança Social da empresa. Ainda importa indicar o Número do documento, a sua Data de emissão, o montante Total que é efetivamente pago e deste total a parte que é Elegível.

Por fim, o documento da quitação deverá ser seguido da identificação dos dados relativos ao fluxo financeiro, neste caso, o pagamento. É necessário a indicação da Forma de pagamento: caixa, cheque ou por transferência bancária. A Referência do documento: no caso do cheque será o seu número; se a despesa foi paga em numerário será imperativo indicar o movimento relativo à transferência do valor para o caixa ou para o colaborador que pagou a despesa; para as transferência o normal é indicar-se a sigla do banco que foi utilizado para o pagamento e a data presente no extrato bancário (por exemplo: CGD-230412). A Data é a que consta do extrato bancário quando o montante é retirado da conta da empresa. O Valor é o total pago, que corresponde ao total da quitação. E em último, o Valor do Documento de pagamento. Para múltiplos documentos de pagamento, existe a possibilidade de os introduzir bastando para isso carregar no botão , existente no quadro.

Os documentos são posteriormente certificados por um TOC ou ROC, conforme a dimensão do projeto. Só então é depois preenchida a tabela da certificação da despesa. Aqui deve ser indicado se o técnico certificou ou não a despesa. No caso da despesa não ser certificada, o técnico deverá fazer as suas observações num mapa específico para o efeito, presente mais à frente no pedido de pagamento.

No Quadro da Figura 19 existe ainda a coluna Amostra, de preenchimento automático, que é destinada a identificar os comprovantes que terão que ser remetidos pela empresa à autoridade responsável pela acompanhamento do projeto.

3.7.2 Amortização

Preenchida a tabela referente aos movimentos de despesa ao longo do projeto, passamos então para uma tabela que caracteriza os investimentos sujeitos a efeito de amortizações. Aqui basta indicar a Taxa Anual de Amortização e a data de Entrada em Funcionamento do ativo.

Movimentos com Amortização							Atividades	Atualizar
Nº PP	Comprov.	Descrição do Investimento		Taxa Anual de Amortiz.	Afetação ao Projeto			
		Nº Ordem	Descrição		Entrada em Funcionamento (aaaa-mm-dd)	Atividades		
10	11	77	Fonte Alimentação Digital	100,00	2012-02-13	1		
10	16	78	Microsoft Visual Studio Pro 2010 Inglês	33,33	2012-06-26	1		

Figura 21 – Amortização (Fonte: formulário de pedido de pagamento)

As páginas seguintes são de preenchimento automático. Resumem dados relativos aos colaboradores envolvidos no projeto. Sintetizam o valor das despesas com cada um dos técnicos, o seu comprovante e número de ordem preenchidos no quadro de movimentos. Referem o mês a que o vencimento diz respeito e o valor total e elegível para efeitos de reembolso.

O formulário tem ainda uma tabela com a atribuição de um número de ordem para cada perfil técnico das pessoas envolvidas no projeto. É com base nesta informação que é introduzido o número de ordem na tabela dos movimentos, referentes aos vencimentos dos colaboradores. A tabela faz ainda referência ao nome de cada trabalhador, NIF, taxa de segurança social suportada pela empresa, tipo de vínculo laboral e carga horária de permanência na empresa. Todos estes dados aparecem preenchidos no formulário do pedido de pagamento. São dados introduzidos previamente, no processo de candidatura ao projeto.

Para o preenchimento do pedido de pagamento era também necessário preparar toda a documentação da despesa feita. Posteriormente esse documentação iria ser seleccionada por amostragem pelo OI e analisada detalhadamente para este se certificar de que a despesa estava a ser cumprida dentro daquilo que foi acordado aquando a candidatura ao projeto. Mais detalhadamente este *dossier* é composto por todas as faturas de fornecedores já pagas, relativas ao projeto. Estas faturas eram acompanhadas do respetivo comprovativo de saída do banco (ou equivalente). Além disso, os detalhes dos vencimentos de todos os colaboradores envolvidos no projeto eram também evidenciados assim como a respetiva percentagem em proporção dos encargos sobre esses rendimentos de acordo com as horas mensais despendidas no projeto.

Normalmente as despesas estavam divididas por centros de custo de acordo com o projeto em questão, para posteriormente facilitar o preenchimento do pedido de pagamento. O *software* contabilístico era, portanto, uma importante ferramenta de apoio em todo este processo.

Paralelamente à execução financeira do projeto, cabia-me preencher um documento *Excel* com todos os gastos a incluir no pedido de pagamento seguinte.

Este ficheiro permitia-me controlar a quantidade de despesa já incluída no projeto, a percentagem de execução financeira deste e o que faltava cumprir para totalizar o financiamento do projeto.

3.8 Divisão de Despesas

Como já referi, as despesas incluídas nos pedidos de pagamento era, separadas de acordo com as suas especificidades. Por um lado temos a informação relativa aos vencimentos dos colaboradores envolvidos no projeto, encargo com as respetivas remunerações, horas despendidas por mês e ainda os subsídios.

Por outro lado, todas as despesas diretamente relacionadas com o desenvolvimento do projeto: materiais, equipamentos, serviços técnicos, entre outros. Tudo o que era essencial para o desenrolar das atividades inerentes ao projeto, era incluído nesta rúbrica.

Por fim, todas as despesas indiretas, que consistem nos gastos acessórios intrínsecos ao projeto, que não sendo essenciais para a sua execução, eram de alguma forma relacionados com as atividades desenvolvidas. Este tipo de despesa pode ser viagens de avião, combustíveis, viagens de comboio, alojamento, refeições, tinteiros, lâmpadas, etc., desde que devidamente justificáveis.

3.9 Revisão do Pedido de Pagamento

Antes de ser apresentado ao OI, o documento *online* do pedido de pagamento era devidamente validado por um técnico competente para tal. No caso de o projeto ultrapassar o montante total de incentivo de 200.000 Euros, essa validação teria que ser feita por um Revisor Oficial de Contas (ROC), caso contrário bastava um Técnico Oficial de Contas (TOC) fazê-lo.

3.10 Enquadramento Teórico

Descrito o processo importa contextualizá-lo na parte conceptual deste relatório.

Como referi no início, a Gestão Financeira passa pela obtenção de recursos financeiros necessários, que suportem o desenvolvimento da sociedade ao menor custo possível (Menezes, 2005). É isto mesmo que a AST faz ao recorrer a este tipo de financiamento que são os Sistemas de Incentivos. O risco para a empresa é pouco ou nenhum e unicamente cabe à empresa suportar uma reduzida parte dos encargos com todo o projeto. Para isso a empresa beneficia da sua elevada capacidade técnica e do seu vasto conhecimento nas diferentes matérias para ter acesso a estas medidas.

A dimensão da execução financeira do projeto está intimamente ligada com conceitos de gestão da tesouraria. Aqui importa que sejam tomadas decisões sobre o momento ideal para que estes pedidos de reembolso sejam requisitados. Menezes (2005) diz que a principal função financeira é assegurar que os fluxos monetários não apresentem desequilíbrios que possam colocar a empresa numa situação desfavorável. Esta decisão recorre aos conceitos de fluxo de caixa e de fundo de maneiio. Isto é, caso a empresa tenha um grau de fundo de maneiio que considere suportar as despesas a incorrer no curto prazo, deverá fazê-lo. Caso contrário, deverá recorrer ao pedido de reembolso por forma a que os seus níveis de disponibilidades cresçam e que seja possível dar continuidade à execução do projeto. Segundo Neves (2004), as operações de tesouraria têm como objetivo a gestão dos meios financeiros líquidos, bem como assegurar a cobertura financeira de curto-prazo.

Esta temporalização dos pedidos de pagamento deve acontecer em função da regra do equilíbrio financeiro que, como foi visto, exige um fundo de maneiio suficiente para fazer face ao eventual risco da exigibilidade dos passivos não estar de acordo com a transformação dos ativos em meios líquidos. Daí a importância de coordenar bem no tempo a periodicidade destes pedidos.

Como foi dito, durante a contratualização a determinado projeto, existe a obrigatoriedade de a empresa apresentar as despesas a incorrer durante a

execução do mesmo. É aqui que entra a noção de orçamento de tesouraria como instrumento de suporte ao planeamento de curto prazo. Ter o nível de despesas bem definidos consoante o horizonte temporal é muito importante para fazer uma correta gestão das verbas a receber.

3.11 Análise Crítica das Tarefas Desenvolvidas

Este estágio permitiu-me um maior contato com conceitos já estudados anteriormente, como por exemplo as reconciliações bancárias. Revelou-se útil saber como estas funcionam na prática, como são um importante instrumento de controlo dos fluxos da empresa e como permitem verificar eventuais erros contabilísticos que possam acontecer.

Ganhei também outros conhecimentos no que diz respeito a incentivos a empresas, sejam ele para desenvolvimento da sua atividade, incentivos à contratação de jovens recém-licenciados, incentivos ao investimento na inovação.

Um outro aspeto foi o de conhecer algumas tarefas específicas que as Sociedades Anónimas em particular estão sujeitas. Por exemplo, a circularização de terceiros a ocorrer no final de cada ano fiscal e saber como se processam.

No que toca aos Sistemas de Incentivos e aos pedidos de pagamento, julgo ter sido útil o contato com esta matéria. A crescente criação de empresas ligadas a atividades de I&D e o aumento do uso destes sistemas de financiamento, resulta numa crescente utilidade em perceber como decorrem estes processos. Nesse sentido, acredito ter sido importante para mim ter ganho competências nesta área.

Outros aspetos positivos foi o fato de diariamente ter tido contato com o Microsoft Excel que julgo ser útil para a minha vida futura por ser uma ferramenta bastante utilizada nas empresas.

Por outro lado, os aspetos menos bons deste estágio estão ligados com a tomada de decisões. Durante estes meses não fui exposto a este tipo de situações em que sentimos que as nossas decisões podem ter impacto nos acontecimentos. Entendo que por ser estagiário e um elemento exterior à equipa, isso não tenha

acontecido, mas julgo que fez falta ter um papel mais ativo nas decisões das tarefas.

Gostaria também de ter tido um maior contato com outras funções mais ligadas à área contabilística. Considero que essa aprendizagem nos faz ter uma melhor percepção do funcionamento ao nível dos fluxos financeiros da empresa. Ainda, o pouco contato que tive com o *software* contabilístico usado na AST – o Primavera – não me fez evoluir neste aspeto e esse era um dos objetivos que eu tinha para este estágio.

A AST é uma empresa que recorre sucessivamente a este tipo de incentivos à sua atividade. A verdade é que ganha muitos dos projetos aos quais concorre, fruto do seu mérito e da capacidade das suas equipas e *know-how*. Por outro lado, este tipo de incentivos pode não durar eternamente e a dependência deste tipo de financiamento pode ser catastrófica para a empresa. Na minha óptica, uma política que assente unicamente na recorrência a incentivos externos, não promovendo o seu desenvolvimento com recurso a capital próprio, poderá ver a sua existência encurtada. Julgo também que isto acontece na AST por ser uma empresa jovem e que ainda não encontrou na sua dimensão, a autonomia para suportar este tipo de projetos.

Conclusão

Concluído este relatório resta-me tecer algumas considerações finais sobre o mesmo e sobre todo este processo de estágio e final de mais um ciclo de estudos.

Foram meses de imensa produtividade e de intensa aprendizagem, que com certeza serão bastante úteis na caminhada que se aproxima. Aprendi bastante numa área que considero ser a minha principal escolha para a minha carreira futura. Sinto-me muito melhor preparado para encarar o mercado de trabalho, do que no início de todo este processo. Os conhecimentos são maiores, a confiança no dia-a-dia é diferente, as rotinas estão mais incutidas no meu quotidiano e a vontade de aprender e trabalhar no meio empresarial é superior. Daí ter optado por esta vertente do meu ciclo de estudos que é o Estágio Curricular, é uma decisão que não me arrependo de ter tomado e que com certeza voltaria a repetir.

Este percurso permitiu-me ganhar um maior sentido de responsabilidade, ter uma maior adaptabilidade a contextos diferentes daqueles a que estou habituado e a saber entrosar-me em equipas de trabalho com pessoas distintas.

Todos estes anos de faculdade revelaram-se úteis na aplicação dos conhecimentos teóricos à atividade real de gestão. Sem o estudo prévio das matérias abordadas, este percurso teria sido muito mais árduo. Hoje tenho uma maior percepção de que as tarefas desempenhadas num departamento de suporte como este, são de fato essenciais para o perfeito funcionamento de uma organização. Desde a eficiente gestão das disponibilidades até ao controlo dos recebimentos de clientes e a gestão das dívidas a pagar.

A escolha da empresa foi claramente uma aposta ganha, pelo conhecimento que me transmitiram, pelo apoio dado e por me terem possibilitado a aprendizagem de outras matérias fora do meu meio académico.

Referências Bibliográficas

BARROS, Carlos Pestana; “Avaliação financeira de Projetos de Investimento”; Vulgata; Lisboa; 1999; 1ª Ed.;

BREALEY, Richard, MYERS, Stewart , ALLEN, Franklin; “Princípios de finanças empresariais”; McGraw-Hill; 2007; 8ª Ed.;

CAIADO, António Campos Pires; “Contabilidade Analítica e de Gestão”; Áreas Editora; Lisboa; 2008; 4ª Ed.;

MARTINS, António, CRUZ, Isabel, AUGUSTO, Mário, SILVA, Patrícia Pereira e GONÇALVES, Paulo Gama: “Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora, 2009; 1ª Ed.;

MARTINS, António; “Finanças Empresariais: Estudo de Casos”, Fundação Bissaya Barreto; 2004 ; 1ª Ed.;

MENEZES, Hélder Caldeira; “Princípios de gestão financeira”; Editorial Presença; Lisboa; 2005; 10ª Ed.;

NABAIS, Carlos, NABAIS, Francisco; “Prática Financeira: Análise Económica e Financeira”; LIDEL; 2004; 4ª Ed.;

NEVES, João Carvalho; “Análise Financeira”; Texto Editora; Lisboa; 2004; 15ª Ed.;

SILVA, Eduardo SÁ; “Gestão Financeira: Análise de Fluxos Financeiros”; Vida Económica; Porto; 2010; 4ª Ed.

VAN HORNE, James, WACHOWICZ, John M.; “*Fundamentals of Financial Management*”; Prentice Hall; 2008; 13ª Ed.