



• U • C •

FEUC

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Relatório de Estágio

*O equilíbrio da tesouraria de uma PME apoiado numa boa selecção de
fornecedores e clientes*

LUSOVINI
CRIADORES DE MARCAS

Cátia Sofia dos Santos Ribeiro

Julho de 2010

O equilíbrio da tesouraria de uma PME apoiado numa boa selecção de fornecedores e clientes

Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado na Lusovini Distribuição, Lda, no período de 22 de Fevereiro a 25 de Junho de 2010.

Orientador da FEUC: Prof. Dr. Mário Augusto

Orientador da Lusovini Distribuição, Lda.: Dr. José Campos

Agradecimentos

O presente Relatório representa o culminar de mais uma etapa da minha vida académica. Neste sentido, reservo este espaço para agradecer a todos aqueles que neste percurso sempre me apoiaram e me ajudaram na concretização dos meus objectivos.

Agradeço à Lusovini Distribuição, Lda., empresa que me acolheu enquanto estagiária e que apostou nas minhas capacidades enquanto profissional. Um agradecimento especial ao Dr. José Campos enquanto meu orientador de estágio na empresa, sobretudo por todos os conhecimentos transmitidos durante o estágio, assim como os demais colaboradores da mesma.

Agradeço ao Professor Dr. Mário Augusto por toda a disponibilidade que sempre demonstrou para me apoiar na concretização deste Relatório.

Gostaria também de agradecer aos meus pais que sempre me apoiaram e ajudaram na minha construção enquanto pessoa, estudante e profissional.

Agradeço, por último, a todos os meus amigos que durante esta caminhada estiveram sempre ao meu lado.

Índice

Introdução..... pág. 7

Capítulo I

1.1 Caracterização da empresa..... pág. 8

1.2 Análise do sector..... pág. 9

1.3 Distribuição..... pág. 12

1.3.1 Custos de Distribuição..... pág. 13

1.4 Análise da concorrência..... pág. 14

1.4 Análise do consumo pág. 16

Capítulo II

2.1 Análise de produtos..... pág. 18

2.1.1 Gestão de *stocks*..... pág. 18

2.1.2 Custos de *stocks*..... pág. 19

2.1.3 Modelos de gestão de *stocks*..... pág. 20

2.1.4 Classificação ABC dos *stocks*..... pág. 22

2.2 Análise de fornecedores..... pág. 24

2.2.1 Selecção de fornecedores..... pág. 25

2.2.2 Gestão das compras..... pág. 26

2.2.2.1 Acompanhamento das contas correntes..... pág. 28

2.2.2.2 Realização de pagamentos..... pág. 28

2.2.3 Análise ABC de fornecedores..... pág. 29

2.3	Análise de clientes.....	pág. 31
2.3.1	Gestão das vendas.....	pág. 31
2.3.1.1	Acompanhamento das contas correntes.....	pág. 32
2.3.1.2	Realização de recebimentos.....	pág. 33
2.3.1.3	Prazo médio de recebimentos.....	pág. 34
2.3.1	Análise ABC de clientes.....	pág. 35
2.4	Gestão de Tesouraria.....	pág. 38
2.4.1	Necessidades financeiras e Fundo de Maneio Necessário.....	pág. 40
2.4.2	Ciclo de Caixa.....	pág. 42
2.5	Outras actividades.....	pág. 43
2.5.1	Conciliações bancárias.....	pág. 43
2.5.2	Recursos humanos.....	pág. 44

Capítulo III

3.1	Análise Crítica	pág. 45
-----	-----------------------	---------

Capítulo IV

4.1	Conclusão.....	pág. 47
4.2	Referências bibliográficas.....	pág. 48

Anexos	pág. 50
---------------------	----------------

Anexo 1 – Portefólio da empresa.....	pág. 51
---------------------------------------------	----------------

Anexo 2 - Produtos vendidos (em percentagem das quantidades vendidas).....pág. 52

Anexo 3 - Análise ABC de produtos (em percentagem das vendas).....pág. 54

Anexo 4 - Análise ABC de fornecedores – Ranking por valor acumulado das compras.....pág.56

Anexo 5 - Análise ABC de clientes – Ranking por valor acumulado das vendaspág.58

Introdução

O estágio é uma excelente oportunidade que o académico tem para desenvolver ou aplicar o que desenvolveu durante a sua vida universitária, a qual poderá vir a ser um referencial para a sua entrada futura no mercado de trabalho.

No início devemos ter a percepção de que área se identifica mais com os nossos gostos e aptidões pessoais. No meu caso particular, é a área financeira/tesouraria.

A entidade que me acolheu para a realização do estágio curricular é uma empresa de distribuição de vinhos recentemente criada, a Lusovini Distribuição, Lda., sobre a qual me debruçarei ao longo deste relatório.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro Capítulos.

O primeiro é dedicado à análise da empresa, do sector, da distribuição enquanto actividade económica e da concorrência. No segundo refiro-me à análise de produtos, análise de fornecedores, análise de clientes e gestão da tesouraria da Lusovini Distribuição. Neste capítulo pretendo abordar estes temas fazendo a ponte entre os conceitos teóricos apreendidos durante o Mestrado, mediante uma pequena revisão literária, e as actividades que tive oportunidade de desenvolver durante o estágio na entidade de acolhimento supramencionada. No Capítulo terceiro apresento uma pequena análise crítica à empresa.

Este relatório termina com o quarto Capítulo, onde procedo às conclusões do estudo efectuado ao longo deste relatório.

Capítulo I – A Lusovini Distribuição – apresentação e meio envolvente

1.1 A Lusovini Distribuição, Lda.

Caracterização da empresa

A LusoVini apresenta-se no mercado como uma distribuidora de serviço integrado. A empresa é o espelho da união de várias personalidades com ligações à viticultura, enologia, distribuição e produção de vinhos. Todo este conhecimento e acompanhamento muito próximo da produção são colocados ao serviço dos seus clientes através de uma equipa profissional que procura em cada caso sempre a melhor solução para cada necessidade específica (Moura, 2009)¹.

Desta forma, a empresa compromete-se a desenhar os vinhos desde a vinha até à garrafa final, de modo a responderem às últimas tendências do mercado nacional e internacional e, em simultâneo, procurar soluções para satisfazer as necessidades específicas de cada cliente.

Algumas das marcas que a Lusovini passou a representar, a intervenção pré-distribuição incide, para já, na embalagem, mas em muitos casos passa por, em conjunto com o produtor, definir logo na vinha o perfil do vinho, conceber a marca e desenvolvê-la até à garrafa.

O âmbito de actuação da Lusovini não se esgota no mercado português, incidindo igualmente em mercados internacionais.

O que diferencia a empresa de outras distribuidoras é a estratégia. Existe uma aposta particular em marcas de boa relação qualidade preço e, mesmo nas marcas de topo, está associado um preço mais competitivo. Torna-se vantajoso ter marcas exclusivas sem a obrigatoriedade de venda de determinado volume de garrafas. Ou seja, um dos erros das marcas é ter volume que obriga a políticas de preços baixos, sem se

¹ Eng. Carlos Moura – Documento de Apresentação da empresa, disponível em www.lusovini.com

importarem tanto com a construção da própria marca. Não é objectivo da empresa correr a favor do volume mas sim em defesa da marca (Gomes, 2010).²

Uma das características do conceito de negócio da Lusovini é trabalhar unicamente com produtores de prestígio que possam dar garantias não apenas de consistência qualitativa das marcas mas também de apoio à sua comercialização.

Todo este *know-how* e acompanhamento muito próximo da produção são colocados ao serviço dos seus clientes através de uma equipa profissional que procura em cada caso oferecer sempre a melhor solução para cada necessidade específica.

1.2 Análise do sector

Portugal, devido às suas condições climáticas, é por excelência um produtor de vinhos com características e qualidades únicas que são reconhecidas em todo o mundo. Os vinhos produzidos em Portugal variam consoante as regiões e também as castas (Silva, 2009).

“A produção de vinho em Portugal é uma importante componente do ramo agrícola nacional, tendo representado, em 2007, cerca de 13% do valor gerado. Na vertente económica, assinala-se o crescimento do peso do sector Vinho que representava 9,1% da produção agrícola, no período de 1980-1989, e que registou 15,4% no período de 2000-2007” (Instituto da Vinha e do Vinho, adiante designado IVV, “A produção de vinho em Portugal”, Factos e números).

A importância do vinho na economia portuguesa traduziu-se na vastidão da cultura da vinha e no seu lugar na economia agrária, constituindo uma actividade produtiva fundamental.

É notável a importância que o vinho tem, desde longa data, na agricultura, na economia e na nossa sociedade. Depois de ter ocupado durante séculos o primeiro lugar

² Eng. Casimiro Gomes – Gerente da empresa *in mariajoaodealmeida.com* (consultado em 15 de Maio de 2010);

destacado como produto de exportação e de constituir, a par dos cereais, um dos assuntos mais prementes da questão agrária nacional, a produção de vinho e a cultura da vinha continuam ainda hoje a merecer um lugar de destaque na economia portuguesa (Simões, 2009).

Ao analisarmos o período de 1980 a 2007 verificamos que o peso do vinho na Produção do Ramo Agrícola tem vindo a crescer, tendo passado de 9 % na década de 80, para cerca de 15 %, em média, no período de 2000 a 2007. A Figura 1 evidencia isso mesmo.

Figura 1 – Peso da Produção de Vinho na Produção Vegetal e na Produção do Ramo Agrícola

	Prod. Vinho	Prod. Vegetal	P. Vinho / P. Vegetal (%)	Prod. Ramo Agrícola	Prod. Vinho / Prod. Ramo Agrícola (%)
1980-1989	268,7	1711,2	15,7	2958,1	9,1
1990-1999	709,2	3480,8	20,4	5869,6	12,1
2000-2007	1026,4	3978,6	25,8	6648,4	15,4
2007	861,5	3839,4	22,4	6631,2	13,0

Unidades: 10⁶€

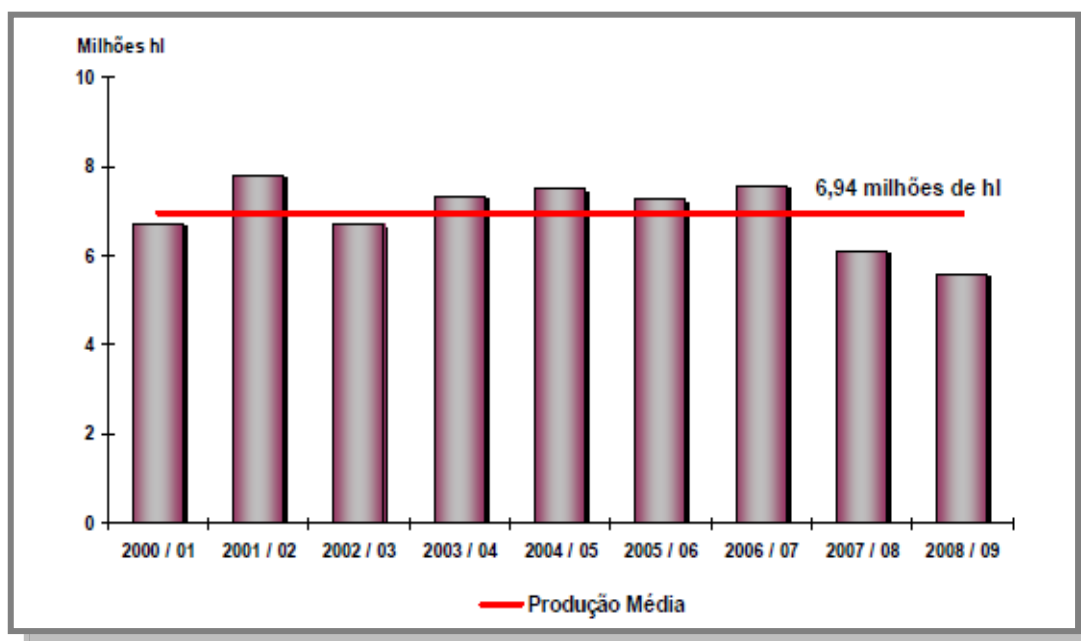
Fonte: Elaboração própria com base na informação do INE, 2009 – Contas Económicas da Agricultura 2008

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, IP, 18 de Novembro de 2009

Ao longo da sua história, o mercado do vinho foi frequentemente caracterizado por crises de natureza diversa, as quais, dada a importância económica e social do sector, originaram frequentemente graves crises sociais, especialmente nas regiões de maior especialização.

Tem-se verificado, no entanto, uma tendência, ainda que pouco significativa para o decréscimo da produção de vinho, como podemos observar na Figura 2.

Figura 2 – Evolução da produção de vinho em Portugal



Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, IP, 18 de Novembro de 2009

Posto isto, e como todos nós sabemos, o sector vitivinícola não se restringe à produção que é desencadeada nas diversas vinhas distribuídas por todo o país, com as especificidades, encantos, e *modus operandi* de cada região. Após a fase de produção, segue-se uma outra fase, não menos importante, que faz a ponte entre os produtores e o consumidor final – a distribuição.

São inúmeras as empresas que contemplam na sua actividade económica quer a fase de produção e engarrafamento, quer a fase de distribuição e/ou até a fase de venda

directa ao público, constituindo-se como independentes, o que lhes confere uma mais-valia.

Outras há que apoiam a distribuição da sua produção em empresas independentes principalmente criadas com este propósito.

Como já referi, a actividade da Lusovini não se limita à distribuição dos vinhos entre o produtor e os consumidores/clientes. Uma mais-valia da empresa reside no facto de esta acompanhar bastante de perto todo o processo desde a produção até ao produto final, sendo que, actualmente a Lusovini não é só uma empresa de distribuição de vinhos, uma vez que no seu portefólio já existem marcas criadas pela própria, fonte de todo o conhecimento dos elementos que a constituem.

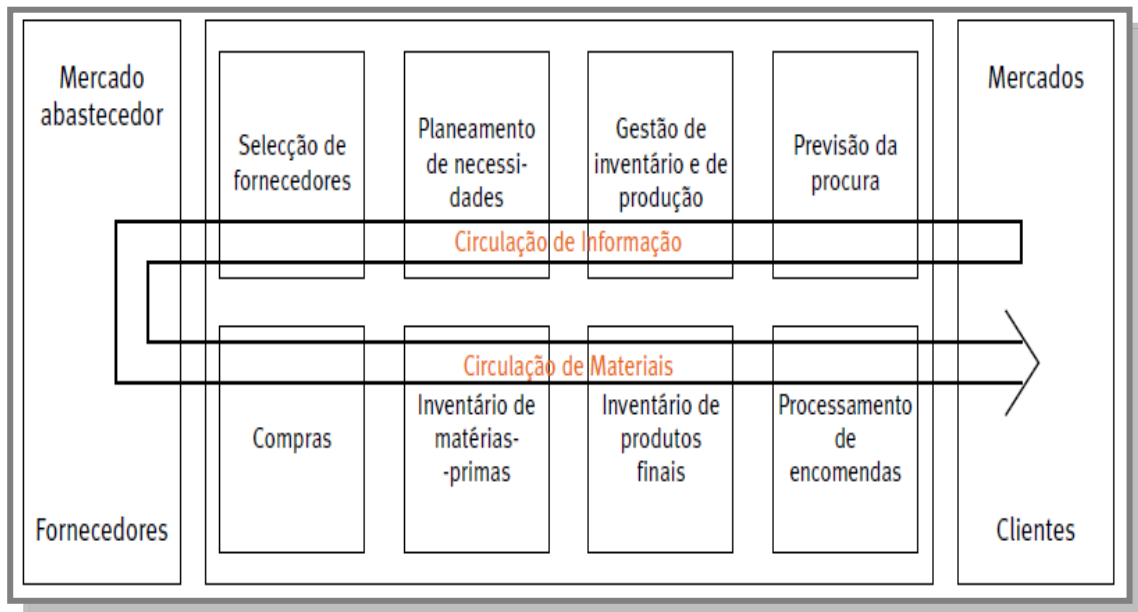
1.3 Distribuição

A actividade de vendas constitui um dos principais motores da empresa, num mercado em que a oferta é superior à procura.

A fase final da gestão de materiais consiste na distribuição do produto acabado no mercado. A distribuição é responsável por encontrar os meios para enviar os produtos e controlar os níveis de *stock*.

Os principais problemas na gestão de sistemas de distribuição são decidir que quantidades de *stock* manter em cada ponto de armazenamento e determinar políticas adequadas para a reposição dos *stocks*. A ideia fulcral é cumprir as exigências de entrega do cliente a um custo reduzido. Todas estas questões obedecem a um ciclo logístico comum às várias entidades empresariais. Este ciclo a que me refiro pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo Logístico da actividade empresarial



Fonte: Logística, Ficha Técnica PRONACI, Edição 2002, AEP, disponível em http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-45-8_Logistica.pdf, visitado a 2 de Maio de 2010

Na busca incessante por competitividade, as empresas procuram estratégias logísticas que elevem seu nível de serviço sem que seu lucro seja penalizado. Neste contexto, a adopção de Centros de Distribuição surge como uma alternativa eficaz para tratar o *trade-off* entre custos logísticos e nível de serviço ao cliente.

1.3.1 Custos de distribuição

O departamento financeiro da empresa tem a necessidade de analisar as múltiplas acções possíveis a fim de definir as suas políticas de produtos, clientes, preços, distribuição e promoção.

Existe uma necessidade de conhecimento dos custos básicos da distribuição para o planeamento e gestão de um sistema de distribuição total. Além dos custos é crucial

conhecer o seu relacionamento e influência mútua assim como custos e relações entre custos constituem um elemento vital para um correcto planeamento e operação de um sistema de distribuição.

A actividade de distribuição é realizada num ambiente dinâmico e em constante mudança, o que dificulta o processo de planeamento de um sistema de distribuição. De igual forma é difícil determinar o impacto da mudança global causada pela alteração efectuada num elemento da distribuição ou num custo associado.

Segundo Ballou (2006), a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa. É neste cenário que se destacam algumas actividades tidas como estratégicas para as empresas se manterem competitivas no mercado. Na prática empresarial nem sempre é fácil obter uma visão sistémica e operar com custos otimizados tanto para as actividades de transporte como para a armazenagem.

Nesse sentido, quanto maior o número de *stocks*, maior o nível de serviço ao cliente (medido com rapidez de entrega e disponibilidade de produtos) e a receita; além disso reduzem-se os custos de transporte para entrega; entretanto, elevam-se os custos de armazenagem (custos fixos das instalações), *stocks* (aumento do *stock* total do sistema, pelo incremento no *stock* de segurança) e, a partir de certo ponto, os custos de transporte não se reduzem mais.

1.4 Análise da concorrência

Existem várias empresas a operar em Portugal no sector da produção/distribuição de vinhos. A Figura 4 permite-nos ter uma ideia do número de empresas repartidas por actividade económica e por região vinícola.

Figura 4 – Total de empresas repartidas por actividade económica/região vinícola

	Minho	Trás-os-Montes	Douro	Beiras	Tejo	Lisboa	Península de Setúbal	Aleantejo	Algarve	Total
Armazenista	630	34	200	384	109	379	117	192	66	2.111
Destilador	212	43	24	299	34	81	17	11	3	724
Engarrafador	402	31	283	235	111	262	103	187	32	1.646
Exportador/Importador	427	19	274	254	93	373	79	194	48	1.761
Fabricante de Vinagre de Vinho	8		3	6	8	2		1	1	29
Negociante sem Estabelecimento	2		2	2		2				8
Preparador	89	3	20	83	20	24	8	10	1	258
Produtor	489	32	204	139	181	374	92	156	19	1.686
Vitivinicultor	1.689	25	90	519	665	804	22	25	20	3.859
Vitivinicultor-Engarrafador	847	37	259	255	90	205	64	110	19	1.886
Total Geral	4.795	224	1.359	2.176	1.311	2.506	502	886	209	13.968

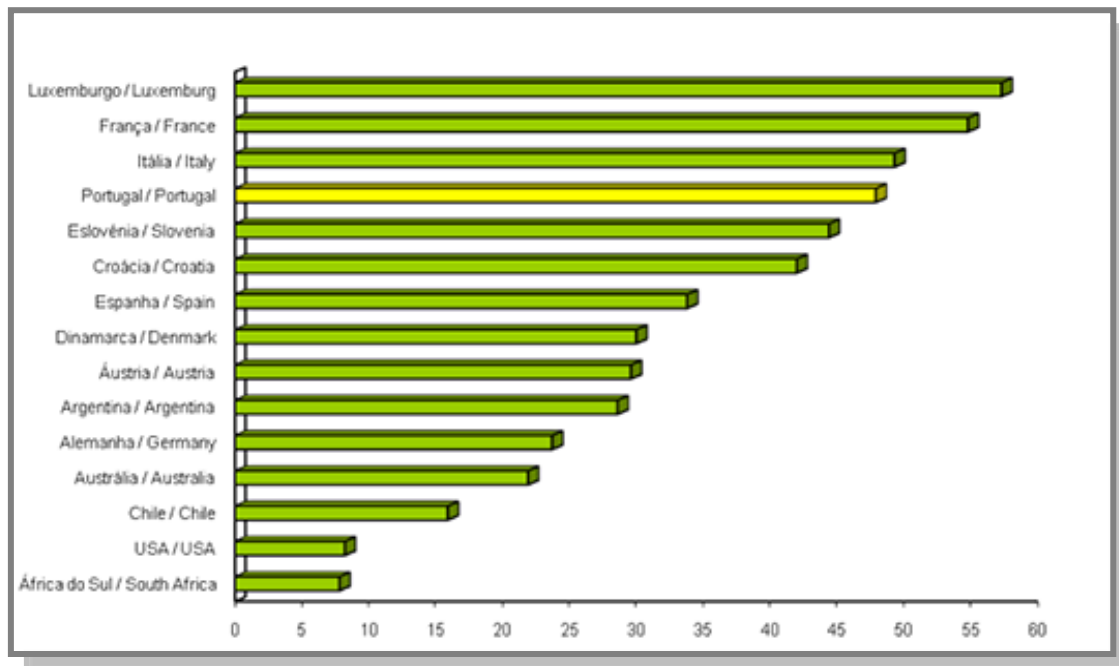
Fonte: IVV - Instituto da Vinha e do Vinho (Actualizado a 1/7/2009), disponível em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/360>, visitado 15/06/2010

A Lusovini enquanto engarrafadora e distribuidora de vinhos enfrenta uma grande concorrência, especialmente de empresas já bastante consolidadas, com alguns nichos do mercado já conquistados e com outro *kow-how*.

1.5 Análise do consumo

No nosso país, relativamente a outros, o consumo de vinho é bastante significativo, por diversos factores, ligados essencialmente às nossas raízes históricas e sociais. Na Figura 5 podemos constatar isso mesmo.

**Figura 5 - Capitação do Consumo de Vinho no Mundo (Litros per Capita)
Campanha 2004/2005**



Fonte: Office International de la Vigne et du Vin (OIV) (in www.ivv.min-agricultura.pt, visitado a 20 de Maio de 2010)

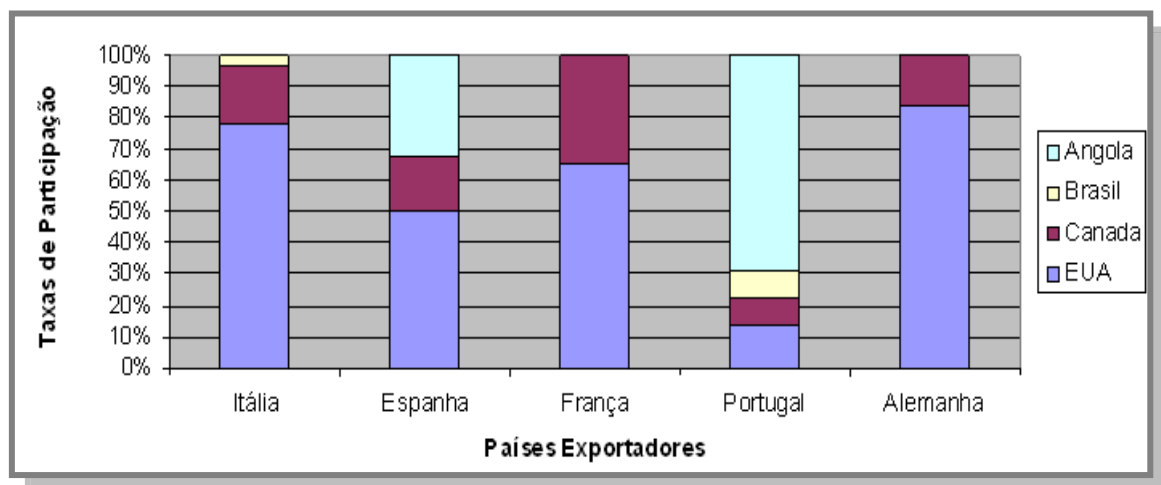
No entanto, “o consumo de vinho em Portugal está a diminuir desde 2002, altura em que atingiu um pico de 5,5 milhões de hectolitros. Em 2005, último ano contabilizado pelo Instituto do Vinho e da Vinha, o consumo nacional ficou-se pelos cinco milhões”.³ Associado a este facto podem estar as novas imposições do Código da Estrada e a alteração dos hábitos de consumo, a substituição do consumo de vinho pelo de consumo de cerveja.

³ <http://www.vinhos.online.pt/dnf.asp?id=1430> – visitado a 08/07/2010

O consumo de vinho internacionalmente também tem vindo a diminuir. É “*uma tendência que se verifica em toda a Europa e de que resulta a diminuição do consumo em França, mas também em Espanha, onde o consumo 'per capita' está nos 27 litros. Em Portugal, devido à alteração dos hábitos, o 'gap' entre consumo e produção tem vindo a acentuar-se, sendo, para 2005, da ordem dos 2,5 milhões de hectolitros (cinco milhões para o consumo e 7,5 milhões para a produção). As exportações têm compensado: venderam-se ao exterior, em 2005, 2,6 milhões de hectolitros*”⁴.

Como podemos observar na Figura 6 a exportação de vinho para Angola tem-se revelado uma aposta dos produtores nacionais.

Figura 6 – Taxas de participação por mercado nas exportações dos países em volume (2007)



Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho, IP, Análise dos Mercados de Exportação (EUA, Canadá, Brasil, Angola) [Abril/2009] (base Eurostat 2008)

⁴ <http://www.lusowine.com/displayarticle199.html>, visitado a 4/07/2010

Capítulo II

2.1 Análise de produtos

2.1.1 Gestão de *stocks*

A gestão de *stocks* assume nas empresas modernas um papel fundamental, sendo uma das ferramentas mais importantes ao dispor da gestão para maximizar os seus resultados líquidos. A manutenção de um nível adequado de *stock* é um desafio que se coloca aos gestores, uma vez que é necessário minimizar os custos associados ao mesmo, sem colocar em risco a operacionalidade de toda a logística da empresa.

Numa empresa de distribuição, como a Lusovini, o estudo das quantidades a manter em *stock* tornam-se numa chave fundamental para a gestão dos custos da mesma.

Entenda-se por *stock* a “*existência de qualquer artigo ou recurso usado numa organização. Um sistema de stocks é o conjunto de políticas e controlos que fiscalizam os níveis de stocks e determinam que níveis devem ser mantidos (...)*” (Aquilano e Chase, 1989) e a altura certa para se fazer novas encomendas. Os *stocks* podem incluir inputs como recursos financeiros, matérias-primas e outputs como peças e produtos acabados. Na Lusovini o seu *stock* é constituído pelos produtos que constituem o seu portefólio⁵.

Os pilares que estão na base na existência de *stocks* residem sobretudo na necessidade de satisfazer as variações da procura dos produtos, uma vez que nunca é conhecida com precisão, em proporcionar uma salvaguarda para variações no prazo de aprovisionamento da matéria-prima, dado que podem ocorrer atrasos na entrega por parte de algum dos fornecedores (atrasos no transporte, falta de material na fábrica do fornecedor, encomenda extraviada ou envio de material incorrecto/defeituoso) e obter vantagem da dimensão económica de uma ordem de compra, sendo que há custos para colocar uma nova encomenda, nomeadamente, mão-de-obra, chamadas telefónicas,

⁵ Portefólio da Lusovini – Vide in Anexo 1

correio, assim quanto maior a encomenda, menor o numero de encomendas que é necessário fazer. Também a não linearidade dos custos de transporte aconselha encomendas maiores, uma vez que quanto maior for a quantidade encomendada, mais baixo se torna o custo unitário.

A filosofia presente na empresa consiste em reduzir ao mínimo indispensável as quantidades disponíveis em armazém, aliada a uma criteriosa escolha de fornecedores que suscitem credibilidade e nos garantam prazos reduzidos de entrega, escolha essa articulada em conjunto com o conceito da empresa na escolha de fornecedores ligados às melhores marcas nacionais.

2.1.2 Custos dos *stocks*

A detenção de stocks afecta directamente as necessidades em fundo de maneo da empresa. Por outro lado, a obsolescência dos stocks traduz-se num custo directo para a empresa.

A ideia base da gestão de inventários tem como foco principal encontrar e manter um nível óptimo de investimento em *stocks*. Se o nível estiver muito elevado gastam-se recursos que poderiam potenciar o negócio. Se for baixo, as vendas poderão ser afectadas e o nível do serviço ser deficiente e, em alguns casos, haver a perda da encomenda e mais grave, perda do cliente. Assim, o nível óptimo é o que minimiza os custos associados aos stocks, sendo de destacar o custo de executar uma nova encomenda assim como o custo de manter o stock, o qual tem implicações no valor temporal do dinheiro aplicado.

Neste sentido, ao tomar decisões que afectem os *stocks* devem ser considerados vários custos, designadamente, custos de posse (custos das instalações de armazenamento, seguros, furtos, depreciação, impostos, custos de oportunidade de capital), custos de encomenda, custos de rupturas. Este último, bastante importante na medida em que quando o *stock* de um artigo está esgotado, uma encomenda desse artigo tem de esperar até que o *stock* seja repostado ou então ser cancelada, na distribuição

moderna ainda pode acarretar custo financeiro a não satisfação da encomenda, dependendo do tipo de contrato. Neste sentido, deve haver uma interacção entre manter *stock* para satisfazer a procura e os custos resultantes da ruptura do *stock*.

Um dos grandes problemas na gestão de *stocks*, e que a empresa pretende ultrapassar, reside na determinação da altura certa em que deverá ser feita uma nova encomenda, de um determinado produto. A incerteza associada a esta decisão prende-se, essencialmente, com o carácter incerto que caracteriza a procura. Para além disso, também a incerteza reside nos fornecedores e na sua capacidade de resposta às encomendas extra plano de negócios.

Neste sentido, como forma de protecção contra a incerteza, são constituídos *stocks de segurança*, ou seja “o *stock* que é mantido para assegurar que o nível de serviço pretendido seja satisfeito” (Aquilano e Chase, pág. 616, 1989).

No fundo é como se tratasse de uma adição à procura prevista durante o período a ser protegido. Entenda-se por nível de serviço um indicador do número de unidades que podem ser fornecidas num dado momento a partir do *stock* disponível. Por exemplo, se a procura anual de um artigo for de 1000 unidades, um nível de serviço de 90 por cento significa que 900 unidades são fornecidas imediatamente a partir do *stock* existente e 100 unidades ficarão em falta. Claro que todas as empresas pretendem ter um nível de serviço próximo dos cem por cento, o que implica custos que deverão ser ponderados com a existência de um nível de serviço inferior.

2.1.3 Modelos de gestão de *stocks*

Na Lusovini, as encomendas são feitas de acordo com a filosofia de revisão periódica (ou período fixo de encomenda). Num sistema deste tipo o *stock* é contado/verificado fisicamente apenas em determinados momentos. Na empresa o mesmo é feito semanalmente. Contar *stocks* e colocar encomendas numa base deste género é desejável em situações como quando os fornecedores fazem visitas de rotina aos clientes e recebem encomendas para a sua linha de produtos, ou quando os

compradores querem combinar encomendas para reduzir ao máximo os custos de transporte associados, ou então para facilitar o planeamento da sua contagem de *stocks*.

Os modelos de período fixo geram quantidades de encomenda que variam de período para período, dependendo dos índices de utilização. Estes necessitam normalmente de um nível superior de *stock* de segurança que um sistema de quantidade fixa, porque este último “*assume uma contagem fixa de stock disponível, com a colocação imediata de uma encomenda quando o ponto de nova encomenda é atingido. Em contraste, os modelos padrão de período fixo assumem que os stocks apenas são contados no momento especificado para revisão*” (Aquilano e Chase, 1989). Assim, é possível que a procura elevada de um determinado produto conduza o *stock* a zero logo a seguir à colocação de uma encomenda.

Desta forma, é possível ocorrer uma ruptura de *stocks* ao longo de todo o período de revisão e durante o prazo de aprovisionamento da encomenda. É necessário que o *stock* de segurança proporcione uma protecção contra rupturas de *stock* durante o próprio período de revisão, bem como durante o prazo de aprovisionamento desde a colocação da encomenda até à sua recepção.

Pretende-se minimizar ao máximo os custos que lhe são inerentes, nomeadamente, custos de aprovisionamento, custos associados à existência de *stocks* (ou de posse) e custos associados à ruptura dos mesmos.

O tamanho óptimo e a frequência das encomendas a fazer em relação a um dado produto pode ser determinado pelo modelo do Lote Económico⁶.

2.1.4 Classificação ABC de *stocks*

Manter *stocks* através de inventário, de colocação de encomendas, de recepções de *stock* pode ser prejudicial para a empresa uma vez que, ocupa tempo dos recursos

⁶ Consiste na determinação da quantidade óptima a encomendar que reduz o custo total quando a procura é contínua e uniforme (Lisboa, João, 2008)

humanos da empresa e, claro, tem implicações ao nível dos custos. Por isso, deve-se alocar da melhor maneira os recursos para controlar os *stocks*. Assim uma alternativa consiste em concentrar-se nos artigos mais importantes em *stock*.

“No século XVIII, Vilefredo Pareto, num estudo sobre a distribuição da riqueza em Milão, constatou que vinte por cento das pessoas controlavam oitenta por cento da riqueza. Esta lógica em que poucos assumem maior importância e muitos assumem pouca importância é conhecida como Principio de Pareto” (Aquilano e Chase, pág. 633, 1989).

Qualquer que seja o sistema de *stocks* adoptado deve especificar qual a melhor altura para se fazer uma nova encomenda de um produto e as respectivas quantidades a encomendar.

Para complementar a decisão de quais as quantidades que se devem manter em *stock*, o modelo do lote económico pode ser combinado com o método ABC, o qual consiste em dividir os artigos em *stock* em três grupos estratégicos, de acordo com o grau da sua importância. Aqueles artigos com peso significativo no valor dos *stocks* devem ser constantemente controlados e sujeitos a uma gestão mais racional.

Como a Lusovini é essencialmente uma empresa distribuidora, esta análise torna-se um importante aliado para classificar aqueles produtos que são responsáveis pela maior parte das suas vendas, e assim poder dedicar mais atenção à gestão destes *stocks*⁷.

Esta análise torna-se numa chave fundamental, uma vez que não é aconselhável tratar todos os produtos da mesma forma, já que os mesmos têm características de preço/possibilidades de venda distintos.

Na Figura 6 apresenta-se uma análise ABC dos produtos⁸ que constituem o portfólio Lusovini, apoiada no algoritmo da primeira, isto é, os produtos aparecem

⁷ Quantidades vendidas em percentagem por produto – *Vide in Anexo 2*

⁸ Análise ABC dos produtos - *Vide in Anexo 3*

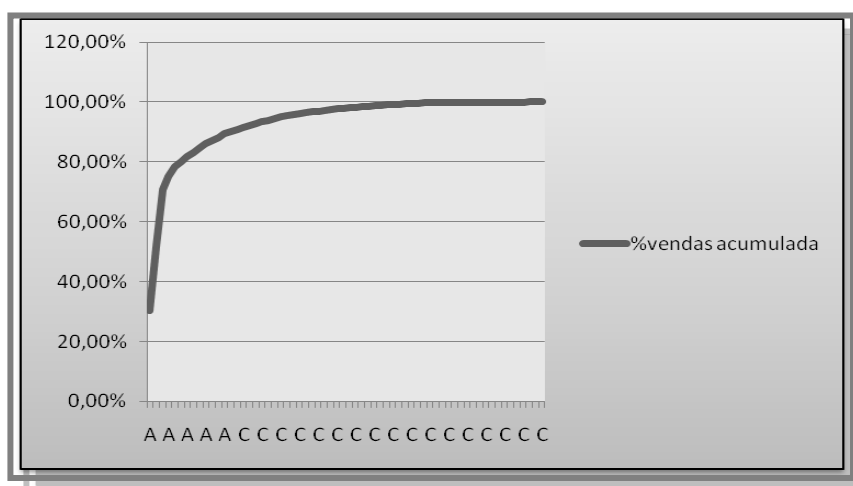
ordenados por ordem decrescente de valor de vendas⁹, é calculado o valor acumulado, assim como a percentagem de cada artigo, percentagem acumulada de quantidade de referências, e por fim, a classificação dos produtos em A, B ou C. Podemos observar isso mesmo, de forma resumida, através da Figura 7.

Figura 7 – Classificação ABC dos produtos

	Valores		
Classificação	Soma de % vendas	Soma de %vendas acumulada	Contar de Produto
A	75%	75%	4
B	14%	89%	9
C	11%	100%	51
Total Geral	100%		64

Na classe A surgem os produtos com maior peso nas vendas da empresa, embora representados por um número reduzido de artigos, ou seja, neste caso apenas 6% dos artigos correspondem a 75% do valor das vendas da empresa. O mesmo também pode ser observado na Figura 7, em termos gráficos.

Figura 8 – Gráfico com análise ABC dos produtos



⁹ Omite-se referência ao valor das vendas no presente Relatório dado tratar-se de informação interna da empresa

Neste sentido, a gestão de cada grupo deve ser realizada da seguinte forma:

- os artigos da classe A, devem ser controlados frequentemente de forma a manter existências baixas e evitar rupturas;
- os artigos da classe B devem ser controlados de forma mais automatizada;
- quanto aos da classe C devem possuir regras de decisão bastantes simples e totalmente automatizadas. Aqui os níveis de *stocks* de segurança podem ser elevados de forma a contornar os inconvenientes de eventuais rupturas.

No entanto, há que salientar que determinados produtos sofrem de distorções na sua procura, nomeadamente por razões sazonais.

2.2 Análise de fornecedores

A empresa trabalha com um *software* de gestão designado *PHC Corporate* onde é registada toda informação de gestão/contabilística de relevo.

Todos os fornecedores, com os quais a empresa trabalha, têm um “ficha” em *PHC* com os seus dados, nomeadamente, nome, morada, Número de Identificação Fiscal, contactos, modo de pagamento acordado. Em cada uma destas fichas, podemos encontrar, através de uma pesquisa que pode ser feita pelo nome do fornecedor, para além destes dados, as compras realizadas a cada um deles, a data, o vencimento, os documentos associados bem como consultar a conta corrente que lhes está associada e verificar qual o montante em dívida.

Normalmente, a criação destas fichas está sob a alçada do Departamento de Facturação. Estas informações são de extrema importância e servem de suporte para que possamos desempenhar as funções de modo mais eficiente no Departamento Financeiro.

2.2.1 Selecção de fornecedores

O departamento de compras tem que ser capaz de localizar fontes fiáveis e progressivas de fornecimento e de assegurar e manter o seu interesse activo e cooperação. Todas as outras contribuições das compras para a organização podem ser consideradas secundárias em relação à selecção competente dos fornecedores.

A qualidade dos materiais entregues pelos fornecedores influencia directamente a qualidade do produto final. O processo de qualificação compreende um conjunto de análises e respectivas conclusões, de diferente âmbito, mas que concorrem para avaliar uma empresa fornecedora na sua globalidade. Numa boa selecção de fornecedores os responsáveis devem também ter sempre presente a negociação das condições de crédito a obter dos mesmos.

Podemos identificar essencialmente quatro fases na selecção dos fornecedores (Heinritz e Farrel, 1981):

1. Levantamento, em que são estudadas todas as possibilidades disponíveis de fornecimento de produto;
2. Investigação, onde são analisadas condições e vantagens relativas das fontes potenciais;
3. Negociação e selecção, conduzindo à concretização da primeira encomenda;
4. Experiência, em que se estabelece uma relação contínua cliente-fornecedor e podem ser revistas outras possibilidades de fornecimento (outros fornecedores).

Como oportunamente foi referido, a Lusovini trabalha com um grupo distinto e restrito de fornecedores nos quais deposita toda a sua credibilidade, dada a qualidade dos produtos fornecidos bem como a sua importância nas vendas da empresa. Muitos destes fornecedores já operam com a moderna distribuição e no mercado externo, o que

proporciona um nível de sensibilidade das suas estruturas para a necessidade da eficiência nos mais elevados padrões de serviços.

Uma análise amplamente utilizada pelos departamentos de compras consiste na análise de valor, cuja ideia principal reside em comparar a função desempenhada por um artigo comprado com o seu custo, com o intuito de se encontrar uma alternativa de menor custo.

2.2.2 Gestão das compras

As compras ocupam-se de todo o circuito logístico característico de uma aquisição. A gestão das compras devem ser feita articulando, quer os produtos mais vendidos, quer com a filosofia presente na revisão dos *stocks* e ainda com a disponibilidade financeira da empresa aliada à escolha dos melhores fornecedores, uma vez que as compras podem representar, em média, numa empresa como a Lusovini cerca de 90% do custo do produto (Lisboa e Gomes, 2008).

Existem essencialmente quatro actividades ligadas às compras:

1. Seleccionar os fornecedores negociando as condições de aquisição mais vantajosas com eles e emissão das ordens de compra necessárias.
2. Acelerar as entregas dos fornecedores para assegurar a entrega a tempo de cumprir prazos e negociar alterações nos prazos de compras ditados pelas circunstâncias.
3. Fazer a adequada ponte entre fornecedores e outros departamentos da empresa em todos os problemas que envolvam matérias adquiridos.
4. Procurar novos produtos, materiais e fornecedores que possam contribuir para os objectivos de lucro da empresa.

Com esta ideia de gestão de compras, pretende-se sobretudo manter elevados padrões de qualidade dos produtos, como é aliás um dos pilares da empresa, bem como

daqueles aliados a uma boa relação qualidade/preço/prestígio. Também o relacionamento com os fornecedores deve ser encarado como uma parceria, de forma a facilitar quer a negociação das quantidades a adquirir, datas de entrega e características do produto, quer a partilha de informação com o intuito de ajudar os fornecedores a melhorarem a qualidade dos seus produtos (Lisboa e Gomes, 2008).

Não menos importante é também, a garantia de continuidade do fornecimento, de forma a cumprir o planeamento dos *stocks* em armazém e das vendas, assim como manter a posição competitiva da empresa, que apesar de ser bastante recente, possui grandes perspectivas de crescimento.

Apesar de a empresa ter como base um restrito grupo de fornecedores core, periodicamente devem ser analisadas outras possibilidades de fornecimento e custos de aquisição dos produtos mais comprados.

Neste sentido, a Lusovini está permanentemente de olhos postos no mercado em busca de soluções, produtos e serviços novos e alternativas cuja adopção permita melhorar a eficiência da empresa e principalmente dos seus resultados.

2.2.2.1 Acompanhamento das contas correntes

Uma das tarefas que desde o início do estágio me atribuíram foi o acompanhamento das contas correntes dos fornecedores.

Para se ter uma gestão equilibrada e se concretizar o adequado planeamento das melhores alturas para ser realizar um pagamento torna-se necessário o referido acompanhamento das contas correntes. *“A política de pagamento aos fornecedores é, naturalmente muito influenciada pela situação estrutural da tesouraria da empresa e pela possibilidade de recurso a fontes de financiamento alternativas e menos onerosas”* (Menezes, 2008).

Deve ter-se em conta o modo de pagamento acordado entre a empresa e cada um dos fornecedores, nomeadamente, ao nível dos prazos acordados (pagamento adiantado,

pronto pagamento, pagamento a trinta e/ou sessenta dias, pagamento parcelado – uma parte antes da entrega e o restante no acto da mesma) bem como o modo de pagamento (cheque, transferência bancária). O crédito dos fornecedores surge assim como resultado das aquisições de bens e serviços essenciais à exploração da empresa.

Todos estes parâmetros devem ser, a todo o momento, tidos em consideração para escolher a melhor altura para efectuar os pagamentos, sem que os mesmos possam comprometer a tesouraria da empresa.

2.2.2.2 Realização de pagamentos

Mediante o acompanhamento acima referido, a gerência toma as decisões acerca do *timing* e dos valores a liquidar a cada um dos fornecedores.

Depois de tomada a decisão de efectuar determinado pagamento, efectua-se de imediato o processamento desse pagamento no *software* de gestão usado na empresa, no sentido do saldo das respectivas contas correntes ser actualizado.

Em seguida, e aliás como se verifica na maior parte dos casos, realiza-se o pagamento por transferência bancária mediante o uso da internet. No final dos valores colocados no *site* da entidade bancária, fica a cargo dos órgãos da gerência validarem as respectivas transferências para que as mesmas se concretizem.

Após a transferência efectuada, envia-se um fax ou um ficheiro através do correio electrónico ao respectivo fornecedor com a “Nota de Pagamento”, isto é, um ficheiro que podemos tirar do *PHC* em vários formatos (EXCEL, PDF, ...) com a informação das facturas liquidadas e os valores, para que o mesmo possa actualizar a sua conta corrente com a nossa empresa e emitir o respectivo recibo, que depois de recebido é arquivado juntamente com a nota de pagamento que lhe deu origem em dossiers separados por meses.

2.2.3 Análise ABC de fornecedores

Como já tive oportunidade de referir, a escolha dos fornecedores pode ter implicações na gestão das quantidades a manter em *stock*. Na escolha dos mesmos, a empresa deve ter presente a qualidade dos produtos oferecidos pelos mesmos, se combinam ou não com a imagem que a empresa pretende transmitir, as condições de entrega, contratuais, rendimento do fornecimento e de pagamento. Todos estes factores devem ser rigorosamente estudados para que a gestão possa tomar as melhores decisões nesta matéria, quer para manter as quantidades estritamente necessárias em *stock*, quer para não comprometer a empresa com prazos de pagamento que a mesma poderá, eventualmente, não ser capaz de os cumprir.

Neste âmbito, apresenta-se em seguida, na figura 9, uma análise ABC¹⁰ dos fornecedores da empresa, a qual permite conhecer aqueles que têm o maior peso na prossecução da actividade da mesma, com os quais poderão ser negociadas diferentes formas de entrega, preços, dada a sua importância.

Figura 9 – Análise ABC dos fornecedores

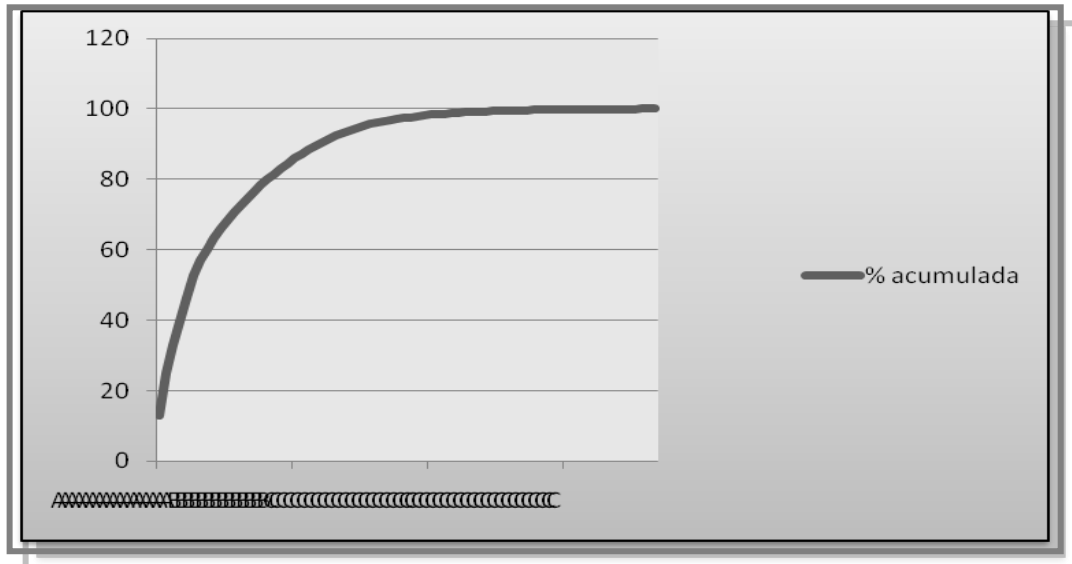
	Valores		
Classificação	% do total de compras	Soma de % acumulada	Contar de Fornecedor
A	80%	80%	17
B	15%	95%	14
C	5%	100%	43
Total Geral	100%		74

De acordo com esta análise, e com o apoio do quadro complementar que apresento em anexo, podemos constatar que 23% dos fornecedores concentram 80% das nossas compras. Estes são valores perfeitamente justificáveis na Lusovini, uma vez que este número restrito de fornecedores constituem o núcleo dos chamados “fornecedores

¹⁰ Análise ABC de fornecedores - Vide in Anexo 4

core” da empresa, são os produtores de vinho. O mesmo pode ser observado, em termos gráficos na Figura 10.

Figura 10 – Gráfico com Análise ABC dos fornecedores



A empresa possui com estes fornecedores contratos o que lhe permite continuidade nas entregas, qualidade dos produtos comprados, entre outros.

2.3 Análise de clientes

Cada vez mais, fruto da crescente concorrência que enfrentam, as empresas têm que centrar a sua atenção no cliente. Torna-se, pois, imperativo colocar no mercado produtos que os satisfaçam. Para que tal suceda, a orientação ao cliente tem que estar presente desde a concepção do produto ao pós-venda.

Todas as empresas devem procurar conhecer o perfil dos seus clientes, o modo como com eles se relacionam, em que medida os satisfazem e o que deverão fazer no futuro para os satisfazer mais e melhor. O objectivo desta secção é precisamente fornecer um conjunto de ideias-chave para que qualquer empresa consiga internamente realizar um diagnóstico sobre a sua situação comercial e de marketing.

2.3.1 Gestão das vendas

Muitas vezes as empresas separam os seus clientes em bons e maus clientes. Para essa divisão são usados factores como frequência e volume de compras, pontualidade nos pagamentos, entre outros.

Segundo Menezes (2008) a correcta definição das condições de venda está relacionada com questões ligadas à rentabilidade dos produtos e dos clientes, mas também a aspectos de natureza financeira, como sejam os descontos de pronto pagamento e a titulação das vendas.

Na gestão do crédito a clientes residem três objectivos fulcrais, nomeadamente, a minimização dos capitais investidos no crédito, a maximização das margens de lucro ligadas ao crédito bem como a minimização dos créditos de cobrança duvidosa e dos incobráveis.

Atenta a esta situação, a Lusovini impõe um certo limite máximo de créditos a alguns clientes para a realização de uma nova encomenda e assim resolver problemas de créditos incobráveis.

Aliada à decisão de crédito, a empresa deve ter presente os custos que dela derivam, designadamente, os custos de posse do crédito (associados ao prazo de adiantamento de recebimentos e perdas de incobráveis) e os custos de oportunidade (associados a reduções nas vendas pela não concessão de crédito).

Assim como acontece com todos os fornecedores, todos os clientes da Lusovini também possuem uma “ficha” no software informático com os seus dados à semelhança dos primeiros, designadamente, nome, morada, contactos, modo de recebimento, identificação do vendedor responsável por cada cliente assim como o tipo de cliente (HORECA, Garrafeiras&Gourmet, Supermercados, outros). Esta classificação é relevante para o cálculo das comissões de vendas a pagar a cada um dos vendedores, onde são considerados, para além do tipo de cliente, os prazos de recebimento e respectivos valores de venda.

As comissões sobre o valor de vendas funcionam como incentivo aos vendedores para que tenham ambição de venderem cada vez mais e crescerem juntamente com a empresa.

2.3.1.1 Acompanhamento das contas correntes

O saldo da conta de clientes reflecte os créditos não titulados da empresa sobre os clientes. Este crédito tem sempre custos para a empresa e envolve a assunção por parte da empresa de riscos económicos e financeiros.

Para se ter uma boa avaliação da performance ao nível dos recebimentos devem ser criadas algumas rotinas, nomeadamente, listagens da idade dos créditos (permitem observar atrasos que se verifiquem), evolução dos prazos médios de recebimento (verificação de eventuais melhorias no sistema de concessão de crédito) e, por exemplo, o método da percentagem dos saldos (o qual assume os pagamentos num determinado mês como percentagem constante de recebimentos).

O acompanhamento dos clientes é efectuado mediante consulta em PHC. Posteriormente, e produto dessa consulta, essa informação é extraída para um ficheiro, separado por vendedor, enviado à gerência para que se possa manter informada.

Em seguida, cada um dos ficheiros anteriores é enviado ao vendedor responsável por cada cliente, para que os mesmos actuem no sentido de cobrar os valores em dívida, principalmente os já vencidos junto dos seus clientes.

Por vezes, para além de se enviar o ficheiro supra mencionado com informação dos valores em dívida, também é feito contacto, via telemóvel aos vendedores, alertando-os para cobranças que já deviam ser sido concretizadas, tendo em consideração os valores em dívida quer os respectivos prazos de vencimento.

2.3.1.2 Realização de recebimentos

Os recebimentos podem ser efectuados por transferência bancária para a conta da empresa, através de cheque que os clientes entregam aos vendedores ou enviam pelo correio, ou ainda em numerário.

Por vezes são os vendedores que depositam nas instituições bancárias os valores que recebem, noutros casos entregam para que se efectue os depósitos.

Depois de liquidados os valores em dívida, actualiza-se permanentemente a informação no PHC e emitem-se os recibos para entregar aos clientes.

2.3.1.3 Prazo Médio de Recebimentos

As vendas a crédito são susceptíveis de atrair mais clientes e aumentar o volume de vendas. No entanto, existem custos inerentes ao crédito que, se for mal gerido, podem ser superiores aos benefícios. Exige-se, neste sentido uma boa política de crédito de forma a garantir que estes custos são efectivamente cobertos pelo acréscimo verificado nas vendas.

De acordo com Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves “*os benefícios inerentes à concessão do crédito a clientes são o aumento das vendas que a empresa obtém e que não obteria se vendesse a pronto pagamento*” (2009, pág. 345).

Para tal a política de concessão de crédito deve ser analisada com o intuito de avaliar os clientes, face ao risco que cada um deles poderá oferecer à empresa em termos de incumprimento. Aqui deve-se essencialmente ter em conta a capacidade financeira do cliente, capital envolvido nos negócios da empresa e também as condições de crédito solicitadas. Todo este processo exige bastante informação e que esta seja fidedigna.

Em alternativa à concessão de créditos surgem os descontos de pronto pagamento que podem incentivar ao mesmo, e que são também uma política adoptada pela empresa.

A posição dos valores a receber deve ser controlada de acordo com o rácio designado por Prazo Médio de Recebimentos (PMR), que consiste no tempo médio que uma empresa leva a cobrar aos seus clientes aquilo que lhes factura. A sua existência é relevante na medida em que enquanto uma empresa vende e não recebe, está a providenciar um crédito ao cliente, e esse crédito é, na óptica da empresa, algo que tem que ser financiado.

Assim, quanto mais baixo o PMR, maior a eficiência da empresa nas suas cobranças, e menor o dinheiro que tem que ter imobilizado no seu fundo de maneio. O aumento do PMR pode ser uma estratégia comercial da empresa, visto que a concessão de crédito é uma forma de facilitar a venda, mas pode também ser um mau indicador da performance da empresa, uma vez que esta pode estar a encontrar dificuldades em vender e apenas o consegue com um financiamento exagerado dos seus clientes. Um aumento do PMR também expõe a empresa a um maior risco de crédito dos seus clientes.

De facto, não interessa só vender, porque a palavra venda não significa por si só entrada de fluxos monetários na empresa.

É alheio à actividade das empresas de distribuição, como a Lusovini, a concessão de crédito aos seus clientes por um determinado nº de dias, acordados pela gerência, os vendedores da empresa e o cliente final.

Na empresa, o PMR varia entre 1 e 177 dias, sendo que 68% dos clientes liquidam as respectivas contas no máximo em 60 dias, entre os quais 54% se atribui um PMR máximo de trinta dias.

2.3.2 Análise ABC de clientes

Para completar o estudo do mercado alvo, deve ser ainda realizada a supra mencionada análise ABC dos clientes. Esta análise, de fácil construção, permite conhecer o modo como as vendas estão distribuídas pelos clientes, e qual o peso de um certo número de clientes sobre o total das vendas da empresa.

Assim, para estudar o perfil das vendas da Lusovini, especialmente no que toca aos seus clientes, apresento na Figura 11 uma análise ABC dos seus clientes¹¹. Esta análise permite auxiliar a gestão no estudo dos seus principais clientes e planear novas formas de actuação perante os mesmos, uma vez que esta agrupa os clientes em três classes de acordo com a sua participação, mais ou menos significativa, nas vendas totais da empresa.

Figura 11 – Análise ABC dos clientes

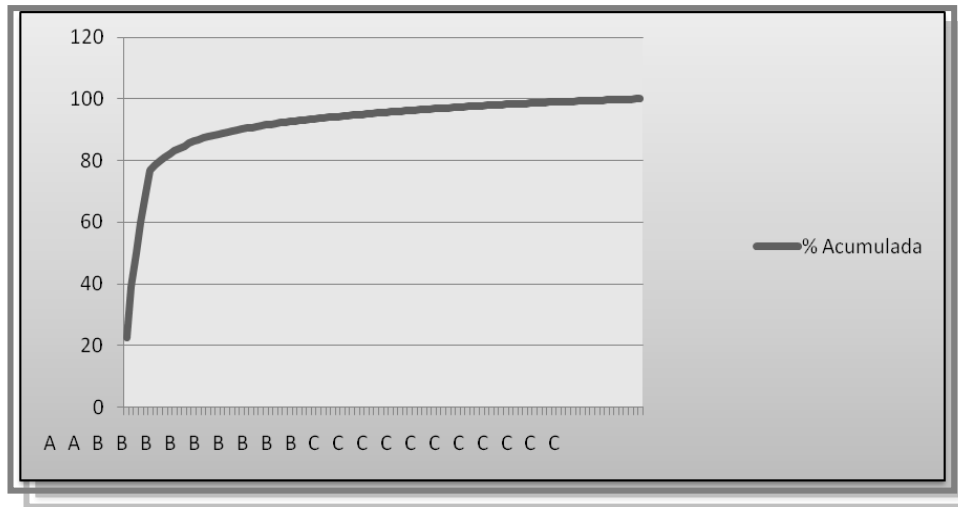
	Valores		
Rótulos de Linha	Soma de % do total	Soma de % acumulada	Contar de Número do cliente
A	75%	75%	8
B	14%	89%	43
C	11%	100%	311
Total Geral	100%		362

Através desta análise, podemos concluir que apenas 2% dos clientes da Lusovini são responsáveis por 80% das suas vendas.

Vejamos esta análise ilustrada em termos gráficos na Figura 12, à semelhança da mesma análise para os fornecedores da empresa.

¹¹ Análise ABC de clientes - Vide in Anexo 5

Figura 12 – Gráfico com análise ABC dos clientes



Este resultado pode traduzir uma excessiva dependência da empresa perante estes clientes em relação às suas vendas.

De facto, estes clientes devem permanentemente ser estudados, e a gestão deve adoptar políticas de preços, prazos de entrega e condições de pagamento especiais, já que estes constituem a chave do seu sucesso. No entanto, deve sempre ter presente o seu objectivo principal que é a obtenção da máxima rentabilidade.

Conhecer o que cada cliente exige da empresa para atendê-lo eficaz e pessoalmente e garantir a sua fidelização e a sua satisfação. Buscar nos detalhes do custo o que gera valor e o que é dispensável pode ser muito importante para o resultado, principalmente quando são utilizadas ferramentas como o sistema ABC.

A qualidade dos produtos não deixa de ser importante, mas a qualidade do atendimento é a prioridade máxima. Por isso, estar preparado, ou melhor, ser conhecedor do produto ou do serviço que presta, ter habilidade e experiência, é um conjunto que unido à satisfação do cliente, torna-se completo. Como afirma Mirshawka *“Cliente feliz é uma vantagem imbatível. Manter os clientes felizes é a melhor defesa contra a concorrência”* (1993, pág.33). Tratar bem o cliente, ou seja, saber ouvi-lo, compreendê-lo e satisfazer suas necessidades, acaba por torná-lo fiel à empresa. Um

tratamento adequado não diz respeito ao volume de vendas, mas a um tratamento diferenciado em que o cliente sai e torna a voltar sempre ou ainda mais que isso, poderá retornar com mais clientes. Uma vez satisfeito o cliente recomendará o serviço da empresa a outras pessoas que experimentarão este diferencial e trarão mais clientes, ocasionando um ciclo de crescimento para a empresa. Um atendimento de qualidade é a base para manter os clientes e até mesmo para conquistar novos.

O preço da manutenção de um cliente é grande. Há muita dificuldade nos negócios com tantos concorrentes, tentando fisgar seus clientes. Um cliente perdido não representa apenas uma perda de venda, mas de tantas vendas futuras que poderiam ser feitas, colaborando para o sucesso do negócio, e pior ainda, a reposição de um cliente para compensar esta perda, porque é preciso conquistar outro que custará muito mais do que uma manutenção pode representar. Mirshawka destaca que *“os clientes que reclamam são geralmente os que compram duas vezes mais do que os clientes médios”* (1993, pág. 51).

Os produtos e os serviços necessitam de uma personalização para atender às necessidades e as exigências dos clientes. O que se entende é que manter os mesmos clientes sai mais barato que conquistar novos. Mas para que ocorra é preciso encantar os clientes, conhecer suas reais necessidades, dispensando-lhes tratamentos personalizados, atenção diferenciada, valorizando realmente o conceito de serviço ao cliente.

Para Horngren, Foster e Datar *“Os administradores precisam assegurar que os clientes que contribuem consideravelmente para a rentabilidade da organização recebam dela atenção compatível”* (2000, pág. 418).

Neste sentido, é imprescindível para toda empresa saber quais clientes contribuem para a sua rentabilidade.

2.4 Gestão de Tesouraria

Segundo Menezes “*a gestão de tesouraria da empresa ou gestão financeira a curto prazo abrange a gestão do capital circulante total e a gestão da dívida a curto prazo*” (2008, pag.121).

Para se perceber melhor este conceito é necessário fazer referência, nomeadamente, ao Fundo de Maneio (adiante designado FM). Este é constituído pela parte de capital circulante financiada por capitais permanentes (Menezes, 2008). A este conceito está ligada a regra do equilíbrio financeiro mínimo. Esta regra pressupõe que os capitais permanentes sejam iguais ao imobilizado total líquido. Torna-se assim necessária uma adequação constante do grau de liquidez das aplicações ao grau de exigibilidade dos fundos utilizados no seu financiamento (Menezes, 2008).

A análise da tesouraria assume primordial importância para que se mantenha o equilíbrio financeiro da empresa, uma vez que os problemas que emergem associados à mesma podem contribuir seriamente para o estrangulamento da actividade da empresa.

A tesouraria traduz o funcionamento geral da empresa a nível da exploração corrente e a nível da política de investimentos adoptada. É essencial assegurar permanentemente o dinheiro necessário para os pagamentos.

Na Lusovini Distribuição, Lda. tive oportunidade de acompanhar/auxiliar o desenvolvimento de um orçamento de tesouraria, o qual se tornou um importante instrumento para avaliação permanente dos valores a receber e a pagar.

Segundo Menezes (2008) “*o orçamento de tesouraria constitui um instrumento essencial para a gestão financeira a curto prazo da empresa, na medida em que o conhecimento prévio dos fluxos financeiros prováveis possibilita a procura das melhores soluções (...)*” (pág. 230). Os recebimentos e pagamentos são estimados a partir das previsões de vendas e compras (conjugadas com os respectivos prazos de crédito), custos de transformação, gastos gerais e comerciais, dividendos, juros e impostos, entre outros.

A gestão de previsões de tesouraria constitui, assim, um importante instrumento para a empresa. Desta forma, uma gestão óptima dos recursos financeiros da empresa, culmina sempre num resultado positivo para a organização. A possibilidade de acompanhamento desses valores em tempo real ajuda qualquer responsável financeiro, na rápida e correcta tomada de decisão sobre aspectos que outrora eram difíceis de prever.

O saldo do orçamento de tesouraria permite detectar carências previsíveis de liquidez, evidenciando em consequência, as necessidades de novos financiamentos de forma a estabelecer-se um plano de financiamento adequado quanto a montantes, prazos, esquemas de reembolso dos empréstimos, políticas futuras de distribuição de resultados e constituição de reservas

Na empresa, o orçamento de tesouraria era preenchido de acordo com os valores constantes no *software* informático que espelhavam realisticamente todos os movimentos monetários alheios à actividade da empresa (recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores, pessoal, Estado, entre outros). Através dele também era possível avaliar a todo o momento a viabilidade de tesouraria, isto é, capacidade da empresa de fazer face a todos os compromissos em termos de pagamentos.

Assim, com o conhecimento do saldo actual de tesouraria e com a ajuda de lançamentos dos documentos das várias despesas e receitas previstas no futuro (quer sejam de carácter periódico, como por exemplo uma renda de Leasing ou esporádico como a cobrança a clientes) este plano apresenta automaticamente a evolução do saldo previsível de tesouraria da empresa, podendo realçar o momento em que pode ter problemas de tesouraria e em que montantes.

2.4.1 Necessidades financeiras e Fundo de Maneio Necessário

As necessidades financeiras podem resultar do ciclo de exploração, do ciclo das operações de investimento, ou ainda do ciclo das operações financeiras.

As necessidades que advêm do ciclo de exploração são de carácter renovável e podem resultar do crédito concedido a clientes, pagamentos adiantados que alguns dos fornecedores exigem e existência de *stocks*. Este ciclo corresponde às actividades e decisões ao nível do aprovisionamento, produção e comercialização.

No fundo, trata-se de operações efectuadas pela empresa no ciclo de exploração que conduzem aos consumos e obtenção de recursos da empresa que vão corresponder aos custos e proveitos operacionais na Demonstração de Resultados. No balanço vai provocar necessidades de recursos para financiar clientes e existências, obtendo em consequência, alguns recursos como seja o crédito de fornecedores.

Normalmente, os fluxos financeiros de entradas de caixa decorrentes das vendas são superiores aos fluxos de saídas de caixa resultantes das compras e encargos, caso contrário não se justificaria a permanência da empresa. A diferença resultante representa a margem de auto financiamento, ou seja, é igual ao somatório do crédito obtido, da variação do crédito concedido e das amortizações e provisões. Neste sentido, o ciclo de exploração exige algum tempo para o seu desenvolvimento resultando daqui uma necessidade real de financiamento, designadamente Fundo de Maneio Necessário (adiante designado FMN).

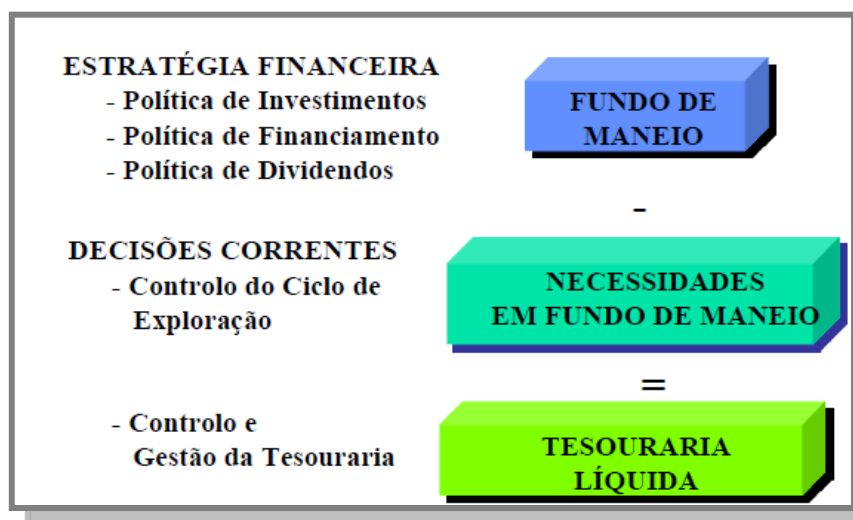
A duração deste ciclo está obviamente ligada ao ramo de actividade, das condições tecnológicas e comerciais que suportam a empresa. A Lusovini neste momento não é apenas uma empresa de distribuição, como já tive oportunidade de referir, mas também de engarrafamento de vinhos o que desemboca numa dilatação do seu ciclo económico de exploração.

Segundo Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves “o *FMN* representa a necessidade de financiamento do ciclo de exploração quando o seu valor é positivo, ou excedentes financeiros de exploração, quando é negativo” (2009, pág. 326).

FMN = Necessidades cíclicas – Recursos cíclicos

De acordo com os mesmos autores “*as necessidades de fundo de maneio são influenciadas (...) pelas políticas de gestão de curto prazo que estipulam os valores activos e passivos de exploração e extra-exploração*”. Neste sentido, a tesouraria líquida corresponde à diferença entre o Fundo de Maneio e as Necessidades de Fundo de Maneio. O equilíbrio financeiro supra mencionado é atingido quando esta diferença é igual a zero. Vejamos, nesta lógica a Figura 13.

Figura 13 – Decisões estratégicas e correntes



Este equilíbrio não é estático. Por vezes, as NFM são superiores ao FM, ou vice-versa. Assim, os gestores da empresa vêm-se obrigados a tomar constantemente decisões financeiras de curto prazo que incidem fundamentalmente sobre os elementos que constituem o FMN.

Neste sentido, e como já referi, o desenvolvimento do plano de tesouraria na Lusovini veio apoiar os responsáveis por estas decisões. O supramencionado plano é representado por uma tabela onde estão presentes todas as saídas e entradas de dinheiro durante um determinado ano, em doze colunas, representativas de cada mês. Sendo assim, poder-se-á verificar as entradas e saídas de fundos em cada coluna mensal. Em seguida, é determinado o saldo de tesouraria de cada mês e um saldo acumulado, de maneira a saber se os pagamentos a efectuar serão cobertos pelas disponibilidades de cada momento.

Com efeito, este instrumento financeiro permite a eventualidade de a empresa se debater com uma grave crise a curto prazo, não dispondo de meios para a remediar.

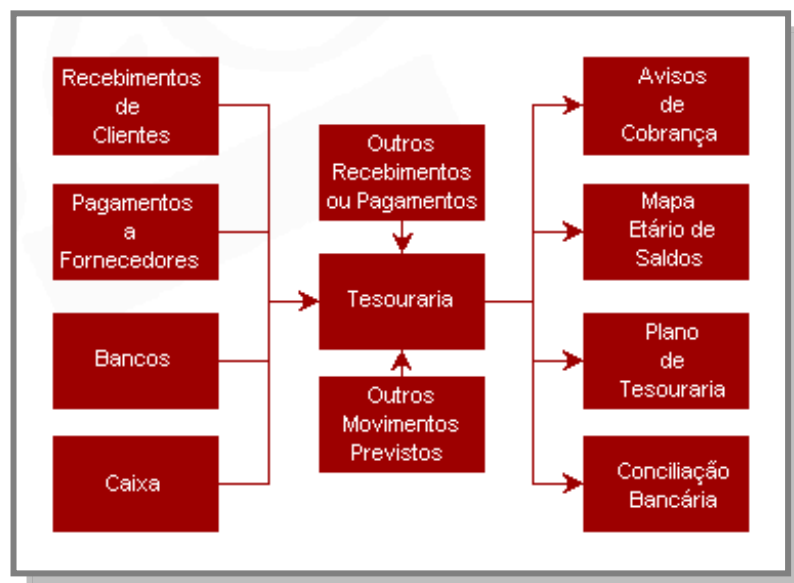
2.4.2 Ciclo de Caixa

As NFM também podem ser conhecidas através da observação das entradas e saídas de fluxos de caixa originadas pela actividade operacional da empresa.

O ciclo de caixa traduz o período de tempo decorrido entre o pagamento das compras aos fornecedores e o recebimento dos clientes. Durante esse período os recursos da empresa são aplicados no FM.

Vejamos o que acabei de dizer de uma forma mais simplista na Figura 14.

Figura 14 – Ciclo de caixa



Neste sentido, torna-se fundamental que a empresa tenha uma gestão eficiente do fundo de maneio, o que pressupõe uma constante análise das contas correntes de fornecedores bem como dos clientes para que consiga a todo o momento responder a necessidades de fundo de maneio inerentes à sua actividade.

2.5. Outras actividades

2.5.1 Conciliações bancárias

Uma das tarefas mais importantes ao nível financeiro da empresa consiste em acompanhar todos os movimentos no extracto bancário, para que os mesmos possam ter uma relação com os registos contabilísticos.

Por vezes acontece que alguns clientes da empresa realizam o pagamento por transferência bancária. Nestes casos, torna-se essencial identificar os clientes que o fizeram para poder registar o respectivo pagamento na contabilidade e consequentemente actualizar a conta corrente desses mesmos clientes.

Não raras vezes, os vendedores desconhecem que determinado cliente realizou o pagamento por transferência bancária e nestes casos devem ser informados.

Actualmente, a conciliação bancária é feita diariamente e todos os valores constantes dos extractos bancários são identificados para que sejam processados ao nível da contabilidade. Este acompanhamento sistemático simplifica, de certa forma, a conciliação bancária.

Para além dos valores que entram no banco, também existem valores que saem, os quais devem ser identificados, nomeadamente os pagamentos realizados aos fornecedores, por transferência bancária ou por cheque, os débitos por conta dos *leasings*, os salários, despesas relacionadas com actividades operacionais (...).

Uma vez que a empresa é recente, encontra-se actualmente numa fase de reconhecido crescimento e esta entrada e saída de valores do banco tende a acentuar-se.

Neste sentido, é crucial controlar cada um destes movimentos, até para que se possa realizar um bom planeamento financeiro.

2.5.2 Recursos Humanos

Os recursos humanos são uma mais-valia para todas as organizações, designadamente empresariais. O seu sucesso passa sobretudo pelas actividades levadas a cabo pelos seus colaboradores.

Na Lusovini, o processo de recrutamento é realizado tendo por base a experiência e conhecimento por parte dos gerentes no funcionamento do sector e das reais necessidades.

A relação profissional entre os responsáveis pela empresa e os seus colaboradores são os pilares que sustentam o crescimento da mesma.

Para além das já referidas actividades, também tive o privilégio de acompanhar o processo de realização de contratos de trabalho entre a empresa e os colaboradores.

Nesta matéria, e não menos importante, era feito o processamento dos salários, o que se traduz pela introdução mensal na parte de gestão do PHC os valores a pagar a cada um dos colaboradores da empresa. Tornava-se relevante nesta matéria conhecer os contratos de trabalho realizados entre as duas partes.

Capítulo III

3.1 Análise crítica

A concretização do estágio curricular na Lusovini Distribuição, Lda. revelou-se uma experiência extremamente enriquecedora para mim, enquanto ser humano e especialmente profissional.

Tratou-se da minha primeira experiência no mercado de trabalho, para além de uns estágios de duração mensal que já tinha tido oportunidade de realizar. Neste sentido, acho que o esforço efectuado ao longo do mesmo foi reconhecido pela própria empresa, e pelas pessoas que a constituem.

Uma vez que se trata de uma empresa jovem, a mesma ainda se encontra num estado de constantes alterações e reajustamentos para atingir uma performance melhor e prosseguir os seus objectivos de crescimento. O sector no qual a empresa se insere é bastante competitivo e não basta praticar preços atractivos, é também e cada vez mais necessário conquistar o cliente.

Um dos aspectos que a empresa deve ter particular atenção é que a qualidade e o preço sempre foram factores importantes nas negociações com os clientes. É importante analisar vários parâmetros: rapidez na entrega, condições de pagamento, transparência na negociação. Tudo isto são pontos fortes para vendas bem sucedidas, garantindo o espaço no mercado.

Quanto aos fornecedores, especialmente os produtores de vinho, existem contratos celebrados com a empresa pelo que não seria rentável para a mesma alterá-los, até porque os produtos fornecidos possuem uma enorme qualidade e já cativaram muitos clientes que fazem encomendas regularmente.

Quanto à gestão de tesouraria, e uma vez que tive oportunidade de ir aprofundando os meus conhecimentos na matéria, a empresa pode contar com o precioso auxílio do orçamento de tesouraria.

Ao nível financeiro, a empresa conta já com uma carteira de clientes considerável, dada a sua dimensão. Um dos objectivos, e aliás partilhado por todas as organizações empresariais, reside actualmente na sua expansão, quer ao nível de produtos vendidos, e desejado aumento das margens, quer ao nível da área de actuação. A empresa pretende continuar a expansão além fronteira, e para isso já conta com uma empresa em Angola.

O crescimento da empresa desde o momento da sua criação é notório, especialmente no que toca ao volume das suas vendas. Para continuar a ter sucesso a empresa necessita de se reajustar continuamente aos desafios a que se propõe alcançar. Para isso conta com o apoio e empenho de todos os seus colaboradores que trabalham diariamente para verem este projecto engrandecer.

Capítulo IV

4.1 Conclusão

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio foi uma forma de consolidar conceitos apreendidos ao longo do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Durante o mesmo pude trabalhar na minha área de eleição ao nível profissional.

Assegurei, juntamente com alguns dos colaboradores da empresa, todo o desenvolvimento e execução financeira da mesma. O espírito de equipa foi evidente durante a minha passagem pela Lusovini e a aposta dos seus colaboradores nas minhas capacidades foi extremamente importante para o meu processo de aprendizagem, que foi gradual.

No que se refere ao enquadramento teórico, o trabalho visou aproximar da forma mais realística possível, as tarefas que desenvolvi na empresa articuladas com os meus conhecimentos apreendidos ao longo do Mestrado. Nem sempre é fácil passar dos conceitos à prática, mas com a vontade de aprender e com a motivação que me preenchi, toda esta experiência se revelou bastante benéfica.

Tratou-se de uma experiência positiva, tanto a nível profissional como pessoal, e que possibilitou a criação de bases para a vida profissional, complexa e recheada de desafios, que agora espero começar. Neste sentido, acho que desenvolvi, para além da minha competência técnica, a capacidade de ultrapassar obstáculos e de adaptar as mais diversas situações e circunstâncias.

Nesta fase final, tenho ainda a dizer que a realização deste estágio me permitiu tomar um primeiro contacto com o mundo do trabalho e com a realidade empresarial. Aprendi a lidar com problemas reais de forma mais responsável e séria.

4.2 Referências bibliográficas

- ❖ AEP - Associação Empresarial de Portugal, Ficha Técnica PRONACI, Edição 2002, AEP, disponível em http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-45-8_Logistica.pdf, visitado a 2 de Maio de 2010;
- ❖ BALLOU, R.. Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. Editora Atlas, 1993;
- ❖ CHASE, Richard B. e AQUILANO, Nicholas J.: “Gestão das produção e das operações – Perspectiva do ciclo de vida”, Monitor, 1989;
- ❖ FERREIRA, José Alberto da Costa: “A gestão de tesouraria de PMEs nacionais integradas em grupos multinacionais: um caso concreto, Curso de Mestrado em Ciências Empresariais, Lisboa, 19996;
- ❖ HEINRITZ, Stuart F e FARREL, Paul: “Compras Princípios e Aplicações”, Editora Atlas;
- ❖ HORNGREN, Charles T., FOSTER, George e DATAR, Srikant M.: “Contabilidade de custos”, 1997;
- ❖ IVV - Instituto da Vinha e do Vinho: “A produção de vinho em Portugal”, Factos e números – nº 1, Edição Revista, Novembro de 2009, disponível em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/1363.html>, visitado a 15/06/2010;
- ❖ LISBOA, João Veríssimo e GOMES, Carlos Ferreira: “Gestão de Operações”, 2ª Edição revista e aumentada, Vida Económica, 2008;
- ❖ MARTINS, António, CRUZ, Isabel, AUGUSTO, Mário, SILVA, Patrícia Pereira e GONÇALVES, Paulo Gama: “Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora, 2009;
- ❖ MENEZES, H. Caldeira: “Princípios de Gestão Financeira”, Editorial Presença, 11ª Edição, Lisboa, Novembro de 2008;

- ❖ MIRSHAWKA, Victor: “Pesquisa Operacional”, Volume II, 1985;
- ❖ SILVA, Filipe, “Informação Empresarial Sector dos Nacional dos Vinhos /Grupo Sogrape” Mestrado em Gestão de Informação, FEUP;
- ❖ SIMÕES, Orlando, “A regulação do mercado do vinho em Portugal: uma análise de longo prazo”, Escola Superior Agrária de Coimbra, Bencanta;
- ❖ <http://www.lusovini.com>, (site da empresa) consultado a 12 de Junho de 2010;
- ❖ <http://www.ivv.min-agricultura.pt>, (site do Instituto da Vinha e do Vinho);
- ❖ <http://www.vinhos.online.pt/dnf.asp?id=1430> (Julho 2010);
- ❖ <http://www.lusowine.com/displayarticle199.html> (Julho 2010);

Anexos

Anexo 1 – Portefólio da empresa



<i>Vinhos Verdes</i>
MITO (Anselmo Mendes)
Leiras Mancas (Casa de Cello)
ACASO (LusoVini)
<i>Vinhos do Douro</i>
Perfil (Luís Soares Duarte)
Tapadinha (Domingos Alves de Sousa)
Quinta das Hidrângeas (Ricardo Guerra)
Palavrar (LusoVini)
<i>Vinhos do Dão</i>
Boas Vinhas (Soc. Agrícola Boas Quintas)
Quinta da Fonte do Ouro (Soc. Agrícola Boas Quintas)
Pedra Cancela (João Paulo Gouveia)
Quinta de Pinhanços (Álvaro de Castro)
Flor de Nelas (LusoVini)
<i>Vinhos da Bairrada</i>
Aplauso Vinho Espumante (Pedro Soares)
<i>Vinhos do Tejo (Ribatejo)</i>
Casual (Quinta da Alorna)
<i>Vinhos do Alentejo</i>
Foral de Montemor (Herdade do Menir)
Terras de Fialho (LusoVini)
<i>Outras Regiões</i>
Torre de Coimbra – Beiras (LusoVini)
Portugalete - Proveniente de diversas regiões (LusoVini)
<i>Vinhos do Porto</i>
J.H. Andresen

Anexo 2 - Produtos vendidos (em percentagem das quantidades vendidas)

Produto	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total
1	0%	0%	0%	0%	0%	46%	30%
2	0%	0%	56%	63%	0%	7%	19%
3	0%	0%	0%	12%	0%	0%	2%
4	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
5	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
6	0%	0%	0%	0%	8%	32%	22%
7	0%	0%	0%	0%	3%	1%	1%
8	0%	0%	4%	0%	6%	1%	2%
9	0%	0%	2%	1%	1%	0%	1%
10	0%	8%	1%	1%	5%	1%	1%
11	0%	0%	0%	4%	0%	0%	1%
12	0%	9%	4%	0%	3%	1%	1%
13	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
14	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
15	0%	5%	2%	0%	2%	0%	1%
16	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
17	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
18	0%	3%	0%	1%	1%	0%	1%
19	0%	3%	1%	1%	1%	0%	1%
20	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
21	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
22	0%	3%	3%	2%	11%	0%	1%
23	0%	21%	9%	3%	26%	1%	5%
24	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
25	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%
26	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
27	0%	5%	3%	1%	8%	0%	1%
28	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%
29	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%
30	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%
31	0%	8%	1%	3%	1%	0%	1%
32	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
33	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
34	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
35	0%	3%	3%	1%	1%	1%	1%
36	0%	11%	3%	1%	8%	3%	3%
37	0%	3%	0%	0%	1%	0%	0%
38	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
39	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
40	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

41	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
42	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
43	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
44	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
45	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
46	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
47	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
48	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
49	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
50	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
51	0%	1%	0%	0%	2%	0%	0%
52	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
53	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
54	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
55	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
56	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
57	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
58	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
59	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
60	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
61	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%
62	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
63	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%
64	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo 3 - Análise ABC de produtos (em percentagem das vendas)

Produto	% vendas	% Vendas acumulada	Classificação
1	30,30%	30,30%	A
2	21,52%	51,82%	A
3	18,86%	70,68%	A
4	4,53%	75,21%	A
5	3,31%	78,53%	B
6	1,75%	80,28%	B
7	1,55%	81,83%	B
8	1,44%	83,27%	B
9	1,42%	84,69%	B
10	1,30%	85,99%	B
11	1,17%	87,17%	B
12	1,09%	88,26%	B
13	1,06%	89,32%	B
14	0,80%	90,12%	C
15	0,79%	90,91%	C
16	0,65%	91,56%	C
17	0,62%	92,18%	C
18	0,61%	92,79%	C
19	0,60%	93,39%	C
20	0,59%	93,98%	C
21	0,54%	94,51%	C
22	0,53%	95,05%	C
23	0,44%	95,48%	C
24	0,33%	95,81%	C
25	0,32%	96,14%	C
26	0,31%	96,45%	C
27	0,28%	96,73%	C
28	0,26%	96,99%	C
29	0,26%	97,25%	C
30	0,24%	97,49%	C
31	0,23%	97,72%	C
32	0,20%	97,91%	C
33	0,18%	98,10%	C
34	0,17%	98,27%	C
35	0,17%	98,44%	C
36	0,16%	98,60%	C
37	0,16%	98,75%	C
38	0,16%	98,91%	C

39	0,15%	99,06%	C
40	0,13%	99,19%	C
41	0,12%	99,31%	C
42	0,12%	99,43%	C
43	0,11%	99,53%	C
44	0,09%	99,62%	C
45	0,09%	99,71%	C
46	0,06%	99,77%	C
47	0,05%	99,82%	C
48	0,04%	99,86%	C
49	0,03%	99,89%	C
50	0,02%	99,92%	C
51	0,02%	99,94%	C
52	0,02%	99,96%	C
53	0,01%	99,97%	C
54	0,01%	99,98%	C
55	0,01%	99,98%	C
56	0,01%	99,99%	C
57	0,00%	99,99%	C
58	0,00%	100,00%	C
59	0,00%	100,00%	C
60	0,00%	100,00%	C
61	0,00%	100,00%	C
62	0,00%	100,00%	C
63	0,00%	100,00%	C
64	0,00%	100,00%	C

Anexo 4 - Análise ABC de fornecedores – Ranking por valor acumulado das compras (em percentagem)

Fornecedor	% do total de compras	% Acumulada	Classificação
80	12,9289%	12,9289%	A
21	12,0503%	24,9792%	A
35	8,0257%	33,0048%	A
68	6,8452%	39,8500%	A
7	6,5841%	46,4341%	A
3	6,2246%	52,6587%	A
6	4,3174%	56,9761%	A
9	3,2229%	60,1990%	A
14	3,1484%	63,3474%	A
22	2,8150%	66,1623%	A
8	2,4252%	68,5875%	A
11	2,1885%	70,7760%	A
97	2,1083%	72,8843%	A
76	1,9025%	74,7869%	A
5	1,8666%	76,6534%	A
67	1,7621%	78,4155%	A
13	1,6058%	80,0213%	A
41	1,5209%	81,5422%	B
65	1,5064%	83,0486%	B
26	1,4882%	84,5368%	B
79	1,4445%	85,9813%	B
72	1,2516%	87,2329%	B
95	1,2057%	88,4386%	B
87	1,1429%	89,5815%	B
37	0,9921%	90,5736%	B
93	0,9513%	91,5249%	B
12	0,8861%	92,4109%	B
66	0,7926%	93,2035%	B
42	0,7482%	93,9517%	B
52	0,6833%	94,6350%	B
30	0,6560%	95,2909%	B
10	0,4316%	95,7226%	C
83	0,3437%	96,0663%	C
61	0,3435%	96,4098%	C
74	0,3402%	96,7500%	C
15	0,3146%	97,0646%	C
23	0,3028%	97,3674%	C

34	0,2857%	97,6532%	C
31	0,2508%	97,9039%	C
92	0,2316%	98,1356%	C
32	0,2301%	98,3657%	C
69	0,1520%	98,5176%	C
81	0,1445%	98,6622%	C
103	0,1231%	98,7853%	C
84	0,1131%	98,8984%	C
71	0,1037%	99,0020%	C
63	0,0964%	99,0984%	C
77	0,0891%	99,1874%	C
82	0,0874%	99,2748%	C
18	0,0765%	99,3513%	C
85	0,0723%	99,4236%	C
94	0,0623%	99,4859%	C
39	0,0578%	99,5437%	C
16	0,0559%	99,5996%	C
59	0,0526%	99,6522%	C
62	0,0450%	99,6973%	C
60	0,0443%	99,7416%	C
70	0,0382%	99,7798%	C
38	0,0350%	99,8148%	C
104	0,0304%	99,8452%	C
91	0,0213%	99,8664%	C
88	0,0196%	99,8860%	C
89	0,0185%	99,9045%	C
64	0,0149%	99,9194%	C
25	0,0143%	99,9337%	C
101	0,0122%	99,9460%	C
98	0,0116%	99,9575%	C
29	0,0114%	99,9689%	C
73	0,0086%	99,9776%	C
90	0,0083%	99,9859%	C
75	0,0051%	99,9910%	C
99	0,0040%	99,9950%	C
102	0,0037%	99,9987%	C
78	0,0013%	100,0000%	C

Anexo 5 - Análise ABC de clientes - Ranking por valor acumulado das vendas (em percentagem)

Cliente	% do total	% acumulada	Classificação
409	21,5628%	22%	A
424	15,5579%	37%	A
1	10,4937%	48%	A
271	9,3305%	57%	A
495	9,1121%	66%	A
192	6,9434%	73%	A
371	1,6034%	75%	A
202	1,3775%	76%	A
105	1,1841%	77%	B
433	0,9441%	78%	B
304	0,8712%	79%	B
421	0,7552%	80%	B
74	0,7445%	80%	B
493	0,7364%	81%	B
76	0,7271%	82%	B
422	0,5729%	83%	B
415	0,4503%	83%	B
255	0,3897%	83%	B
370	0,3827%	84%	B
390	0,3527%	84%	B
99	0,3300%	84%	B
298	0,3174%	85%	B
26	0,3088%	85%	B
451	0,2980%	85%	B
140	0,2913%	86%	B
280	0,2774%	86%	B
81	0,2737%	86%	B
95	0,2564%	86%	B
318	0,2479%	87%	B
86	0,2429%	87%	B
232	0,2185%	87%	B
418	0,2176%	87%	B
430	0,1944%	88%	B
305	0,1934%	88%	B
303	0,1930%	88%	B
362	0,1747%	88%	B
199	0,1686%	88%	B
63	0,1666%	88%	B

268	0,1647%	89%	B
356	0,1635%	89%	B
449	0,1544%	89%	B
319	0,1489%	89%	B
432	0,1449%	89%	B
363	0,1432%	89%	B
428	0,1424%	90%	B
52	0,1386%	90%	B
227	0,1366%	90%	B
485	0,1330%	90%	B
47	0,1319%	90%	B
7	0,1294%	90%	B
498	0,1266%	90%	B
237	0,1264%	90%	C
322	0,1233%	91%	C
218	0,1231%	91%	C
491	0,1205%	91%	C
452	0,1168%	91%	C
358	0,1134%	91%	C
316	0,1132%	91%	C
64	0,1106%	91%	C
173	0,1100%	91%	C
248	0,1091%	91%	C
198	0,1089%	92%	C
215	0,1087%	92%	C
142	0,1038%	92%	C
36	0,1017%	92%	C
207	0,0994%	92%	C
72	0,0992%	92%	C
254	0,0976%	92%	C
163	0,0946%	92%	C
284	0,0943%	92%	C
425	0,0933%	92%	C
335	0,0927%	93%	C
453	0,0906%	93%	C
447	0,0862%	93%	C
423	0,0850%	93%	C
464	0,0845%	93%	C
272	0,0834%	93%	C
359	0,0820%	93%	C
442	0,0808%	93%	C
143	0,0780%	93%	C

235	0,0772%	93%	C
353	0,0764%	93%	C
188	0,0763%	93%	C
281	0,0757%	94%	C
132	0,0750%	94%	C
17	0,0688%	94%	C
489	0,0686%	94%	C
9	0,0686%	94%	C
21	0,0678%	94%	C
282	0,0669%	94%	C
391	0,0620%	94%	C
392	0,0617%	94%	C
459	0,0609%	94%	C
157	0,0607%	94%	C
16	0,0606%	94%	C
225	0,0605%	94%	C
394	0,0595%	94%	C
58	0,0587%	94%	C
474	0,0572%	95%	C
209	0,0556%	95%	C
396	0,0541%	95%	C
301	0,0536%	95%	C
197	0,0535%	95%	C
307	0,0530%	95%	C
360	0,0517%	95%	C
306	0,0515%	95%	C
242	0,0513%	95%	C
10	0,0511%	95%	C
487	0,0510%	95%	C
333	0,0509%	95%	C
240	0,0500%	95%	C
267	0,0499%	95%	C
31	0,0499%	95%	C
408	0,0494%	95%	C
344	0,0484%	95%	C
406	0,0484%	95%	C
309	0,0483%	95%	C
14	0,0478%	95%	C
377	0,0477%	96%	C
455	0,0474%	96%	C
458	0,0470%	96%	C
490	0,0459%	96%	C

153	0,0446%	96%	C
185	0,0444%	96%	C
456	0,0441%	96%	C
376	0,0439%	96%	C
269	0,0438%	96%	C
246	0,0429%	96%	C
211	0,0422%	96%	C
440	0,0414%	96%	C
372	0,0408%	96%	C
475	0,0405%	96%	C
278	0,0403%	96%	C
270	0,0403%	96%	C
338	0,0403%	96%	C
145	0,0398%	96%	C
325	0,0396%	96%	C
290	0,0387%	96%	C
336	0,0386%	96%	C
102	0,0382%	96%	C
191	0,0371%	96%	C
293	0,0368%	96%	C
253	0,0368%	97%	C
323	0,0367%	97%	C
312	0,0355%	97%	C
250	0,0338%	97%	C
369	0,0338%	97%	C
405	0,0336%	97%	C
375	0,0325%	97%	C
380	0,0322%	97%	C
317	0,0320%	97%	C
343	0,0318%	97%	C
216	0,0318%	97%	C
183	0,0313%	97%	C
244	0,0313%	97%	C
150	0,0310%	97%	C
330	0,0309%	97%	C
463	0,0308%	97%	C
266	0,0307%	97%	C
275	0,0306%	97%	C
389	0,0300%	97%	C
46	0,0300%	97%	C
262	0,0299%	97%	C
67	0,0298%	97%	C

457	0,0296%	97%	C
279	0,0296%	97%	C
37	0,0296%	97%	C
229	0,0296%	97%	C
201	0,0292%	97%	C
94	0,0289%	97%	C
476	0,0287%	97%	C
502	0,0284%	97%	C
365	0,0281%	97%	C
311	0,0280%	97%	C
40	0,0279%	98%	C
98	0,0274%	98%	C
504	0,0272%	98%	C
388	0,0268%	98%	C
258	0,0265%	98%	C
486	0,0265%	98%	C
213	0,0262%	98%	C
208	0,0260%	98%	C
386	0,0260%	98%	C
341	0,0258%	98%	C
210	0,0257%	98%	C
310	0,0256%	98%	C
407	0,0256%	98%	C
276	0,0254%	98%	C
499	0,0249%	98%	C
200	0,0248%	98%	C
329	0,0246%	98%	C
294	0,0243%	98%	C
44	0,0242%	98%	C
410	0,0240%	98%	C
374	0,0237%	98%	C
438	0,0234%	98%	C
203	0,0229%	98%	C
139	0,0227%	98%	C
384	0,0226%	98%	C
223	0,0224%	98%	C
465	0,0216%	98%	C
397	0,0216%	98%	C
104	0,0215%	98%	C
334	0,0214%	98%	C
32	0,0214%	98%	C
373	0,0214%	98%	C

257	0,0210%	98%	C
228	0,0210%	98%	C
243	0,0209%	98%	C
256	0,0208%	98%	C
387	0,0206%	98%	C
385	0,0205%	98%	C
393	0,0204%	98%	C
226	0,0202%	98%	C
230	0,0201%	98%	C
15	0,0201%	98%	C
348	0,0198%	98%	C
314	0,0197%	99%	C
18	0,0196%	99%	C
299	0,0196%	99%	C
224	0,0194%	99%	C
473	0,0194%	99%	C
431	0,0191%	99%	C
332	0,0188%	99%	C
249	0,0186%	99%	C
170	0,0185%	99%	C
291	0,0185%	99%	C
260	0,0184%	99%	C
295	0,0184%	99%	C
206	0,0183%	99%	C
506	0,0182%	99%	C
450	0,0182%	99%	C
220	0,0182%	99%	C
351	0,0182%	99%	C
466	0,0179%	99%	C
480	0,0178%	99%	C
30	0,0175%	99%	C
469	0,0174%	99%	C
222	0,0174%	99%	C
404	0,0172%	99%	C
28	0,0169%	99%	C
446	0,0167%	99%	C
496	0,0167%	99%	C
149	0,0166%	99%	C
412	0,0165%	99%	C
119	0,0164%	99%	C
292	0,0159%	99%	C
346	0,0157%	99%	C

214	0,0156%	99%	C
259	0,0153%	99%	C
368	0,0150%	99%	C
219	0,0149%	99%	C
445	0,0149%	99%	C
283	0,0148%	99%	C
187	0,0148%	99%	C
109	0,0148%	99%	C
189	0,0148%	99%	C
168	0,0148%	99%	C
261	0,0147%	99%	C
331	0,0145%	99%	C
287	0,0145%	99%	C
186	0,0142%	99%	C
467	0,0141%	99%	C
88	0,0140%	99%	C
233	0,0139%	99%	C
193	0,0138%	99%	C
212	0,0137%	99%	C
482	0,0137%	99%	C
221	0,0136%	99%	C
461	0,0135%	99%	C
345	0,0129%	99%	C
115	0,0128%	99%	C
285	0,0122%	99%	C
273	0,0119%	99%	C
20	0,0119%	99%	C
320	0,0118%	99%	C
460	0,0116%	99%	C
296	0,0114%	99%	C
437	0,0114%	99%	C
342	0,0114%	99%	C
263	0,0113%	99%	C
324	0,0112%	100%	C
436	0,0112%	100%	C
196	0,0110%	100%	C
444	0,0110%	100%	C
481	0,0106%	100%	C
315	0,0104%	100%	C
441	0,0101%	100%	C
378	0,0100%	100%	C
347	0,0097%	100%	C

494	0,0094%	100%	C
505	0,0090%	100%	C
154	0,0088%	100%	C
286	0,0088%	100%	C
288	0,0086%	100%	C
92	0,0086%	100%	C
19	0,0086%	100%	C
508	0,0083%	100%	C
184	0,0083%	100%	C
454	0,0082%	100%	C
231	0,0080%	100%	C
395	0,0080%	100%	C
500	0,0079%	100%	C
238	0,0079%	100%	C
182	0,0079%	100%	C
75	0,0079%	100%	C
264	0,0079%	100%	C
124	0,0079%	100%	C
274	0,0078%	100%	C
411	0,0077%	100%	C
167	0,0076%	100%	C
479	0,0075%	100%	C
413	0,0075%	100%	C
313	0,0074%	100%	C
501	0,0074%	100%	C
357	0,0072%	100%	C
123	0,0072%	100%	C
477	0,0071%	100%	C
265	0,0070%	100%	C
194	0,0070%	100%	C
308	0,0068%	100%	C
435	0,0063%	100%	C
434	0,0056%	100%	C
367	0,0056%	100%	C
180	0,0055%	100%	C
156	0,0055%	100%	C
116	0,0053%	100%	C
340	0,0051%	100%	C
403	0,0051%	100%	C
337	0,0049%	100%	C
443	0,0044%	100%	C
277	0,0044%	100%	C

205	0,0044%	100%	C
83	0,0044%	100%	C
470	0,0043%	100%	C
448	0,0043%	100%	C
289	0,0043%	100%	C
126	0,0043%	100%	C
507	0,0041%	100%	C
366	0,0040%	100%	C
326	0,0040%	100%	C
414	0,0039%	100%	C
381	0,0039%	100%	C
361	0,0039%	100%	C
478	0,0037%	100%	C
468	0,0037%	100%	C
462	0,0037%	100%	C
252	0,0037%	100%	C
251	0,0035%	100%	C
245	0,0035%	100%	C
204	0,0035%	100%	C
195	0,0035%	100%	C
190	0,0035%	100%	C
234	0,0035%	100%	C
379	0,0033%	100%	C
65	0,0032%	100%	C
503	0,0031%	100%	C
328	0,0020%	100%	C
417	0,0019%	100%	C
488	0,0013%	100%	C
483	0,0011%	100%	C
217	0,0002%	100%	C
426	0,0000%	100%	C