

Agradecimentos

À DKM Control, Lda e em particular ao Eng. Nuno Machado,
Ao meu Orientador de Estágio, o Prof. Dr. Mário Augusto,
À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Resumo

A conjuntura actual sugere ponderação e eficácia em todas as decisões e estratégias de uma organização. A sua sustentabilidade e viabilidade dependem da eficiência na gestão dos recursos financeiros, com a oferta de bens e serviços de melhor qualidade e menor preço ou mesmo da capacidade da empresa enfrentar situações adversas e inesperadas. É neste contexto que surge o tema do meu trabalho. É com este propósito que pretendo demonstrar ao longo do relatório a importância da Gestão de Tesouraria na actividade empresarial. Assim, o presente Relatório tem o propósito de formalizar o Estágio realizado na DKM Control, Lda, entre Setembro de 2010 e Fevereiro de 2011.

Abstract

The current situation suggests weighting and efficiency in all decisions and strategies of an organization. The sustainability and viability depend on the efficient management of financial resources, with the provision of goods and services of better quality and lower price or even the ability of the company face adversity and unexpected. It is with this purpose that I intend to demonstrate throughout this report the importance of the Treasury Management. This report is intended to formalize the internship held at DKM Control Lda between September 2010 and February 2010.

ÍNDICE

Índice de Figuras	v
1. Introdução	1
2. Apresentação da Empresa	2
2.1. Organização	2
2.2. Criação e Início de Actividade	3
2.3. Missão, Valores e Filosofia da Empresa	4
2.4. Actividade	4
2.5. Parceiros Técnicos e Representações	5
2.6. Principais Fornecedores e Clientes	6
2.7. Posicionamento e Concorrentes	6
2.8. Futuro da Empresa	7
3. Gestão de Tesouraria	8
3.1. Conceitos fundamentais	9
3.1.1. Tesouraria	9
3.1.2. Fundo de Maneio	10
3.1.3. Necessidades de Fundo de Maneio	12
3.1.4. Ciclos Financeiros	13
3.2. Gestão dos Activos Circulantes	16
3.2.1. Activos Circulantes: conceito	16
3.2.2. Gestão do crédito concedido: contas a receber	16
3.2.3. Gestão de Inventários	18
3.2.4. Gestão de Disponibilidades	19
3.2.4.1. Modelos de gestão de disponível	20
3.2.4.1.1. Modelo de Baumol	21
3.2.4.1.2. Modelo de Miller-Orr	23
3.3. Gestão dos passivos correntes	26
3.3.1. Passivos correntes	26
3.3.2. Dívidas a fornecedores	26
3.3.3. Empréstimos bancários	26
4. Tarefas Desenvolvidas	28
4.1. Implementação de procedimentos administrativos na gestão da empresa	28
4.1.1. Implementação da gestão documental	28
4.1.2. Organização e procedimentos	28
4.1.3. Facturação	30
4.1.4. Inventários	30
4.2. Implementação da gestão de tesouraria	31
4.3. Desenvolvimento de indicadores de gestão	35
5. Análise Crítica	37
6. Conclusão	41
Bibliografia	43
Anexos	46

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama DKM Control, Lda

Figura 2 – Localização DKM Control, Lda

Figura 3 – Logotipo DKM Control, Lda

Figura 4 – Actividade DKM Control, Lda

Figura 5 – Competências da Tesouraria

Figura 6 – Gráfico Fundo de Maneio

Figura 7 – Ciclos de Actividade

Figura 8 – Fluxos de disponível segundo o modelo de Baumol

Figura 9 – Custos de Manutenção e Saldo Óptimo de Baumol

Figura 10 – Movimento aleatório dos fluxos de disponível

Figura 11 – Procedimentos DKM Control, Lda

Figura 12 – Figuras relativas à folha de cálculo elaborada

Figura 13 – Dados Financeiros (Rendimentos e Gastos)

“The best way to predict the future is to create it.”
Peter Drucker (1991)

1. Introdução

O estágio curricular é a derradeira etapa do Mestrado em Gestão proporcionado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e representa para o estagiário o primeiro contacto com a realidade e prática profissional. O sucesso desta etapa pode ser determinante no que diz respeito à entrada no mercado de trabalho, pelo que todo o empenho e dedicação devem ser investidos no mesmo a par dos conhecimentos e competências adquiridos ao longo das anteriores etapas do percurso académico.

Durante este período o aluno aplica o saber e concretiza as técnicas leccionadas nos dois ciclos curriculares de Gestão, para além do processo de investigação que desenvolve durante o estágio. É o momento em que toma contacto com o dia a dia das organizações e é a oportunidade para reflectir, sistematizar e testar conhecimentos teóricos e ferramentas técnicas em prol da organização que o acolheu.

Assim sendo, o estágio que cumpro na DKM Control, Lda permitiu-me, respeitando os pressupostos atrás referidos, concretizar com sucesso o objectivo principal por mim definido: assumir responsabilidades num contexto profissional que exigisse a aplicação dos conhecimentos e competências da minha área de saber, com autonomia suficiente para a resolução de problemas, de modo a poder melhorar ou implementar as práticas de gestão na organização.

O facto de a empresa ser recente, uma vez que iniciou actividade há sensivelmente três anos, permitiu-me, por exemplo, desenvolver e implementar processos administrativos difíceis de realizar numa empresa já estabelecida e consolidada a nível destes processos. A experiência dos seus profissionais, a filosofia da empresa, a oportunidade de fazer parte do seu crescimento e a possibilidade de potenciar as suas mais valias foram alguns dos aspectos que durante todo o estágio me entusiasmaram.

Apesar de ser a primeira, esta experiência profissional assumiu importância relevante na definição dos meus objectivos profissionais futuros, uma vez que, através da prática efectiva da gestão em contexto profissional, me permitiu esclarecer e confirmar o rumo profissional que pretendo seguir.

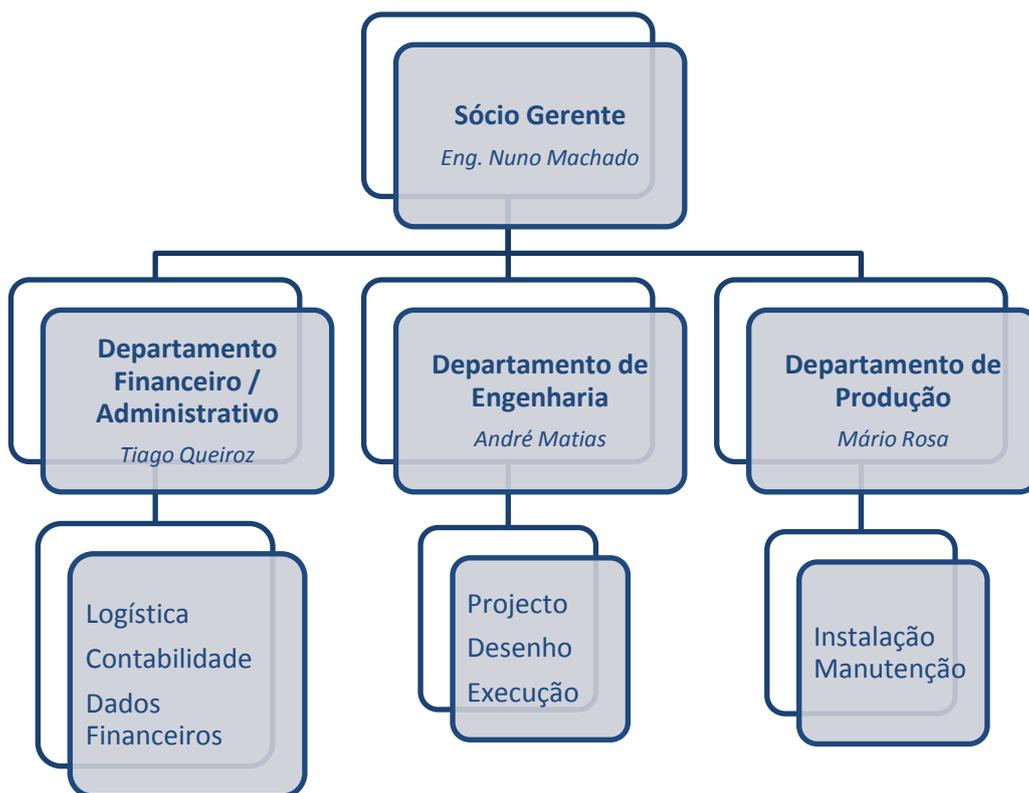
O presente trabalho dá a conhecer a empresa, a sua actividade, a sua estratégia ou os seus objectivos futuros. Aborda posteriormente um dos temas do meu plano de estágio, a Gestão de Tesouraria, onde descrevo e analiso teoricamente a sua importância, terminando com uma análise crítica sobre as actividades desenvolvidas e uma conclusão a encerrar o trabalho.

2. Apresentação da Empresa

2.1. Organização

A DKM Control, Lda é composta, actualmente, pelo Eng. Nuno Machado, CEO da empresa e um dos sócios da mesma, pela pessoa responsável da Produção e Manutenção, Mário Rosa, e dois estagiários com formação em Engenharia Mecânica e em Gestão, respectivamente. Recorre a uma entidade externa no que diz respeito aos serviços de Contabilidade e subcontrata com alguma regularidade pessoal aquando das suas necessidades. Tendo em vista a fácil interpretação e organização da empresa e não dispondo esta de qualquer organigrama, proponho o seguinte (Figura 1):

Figura 1 – Organigrama DKM Control, Lda



2.2. Criação e Início de Actividade

A DKM Control, Lda está localizada em Coimbra (ver figura 2), mais concretamente em Eiras, bem perto das mais importantes vias de comunicação.

Figura 2 – Localização DKM Control, Lda



A empresa foi criada por dois sócios, a Dra. Erika Kornder e o Eng. Nuno Machado, assumindo a forma jurídica de sociedade por quotas. O logotipo da empresa faz alusão a este mesmo facto aproveitando as iniciais de ambos os nomes (ver figura 2). Na origem esteve a vontade de criar um projecto a partir do zero em Portugal na mesma área de actividade da empresa que a primeira já detinha na Alemanha, tratamento de águas para a indústria, a Dr. Kornder Anlagen und Messtechnik GmbH & Co. KG..

Figura 3 – Logotipo DKM Control, Lda



Foi criada em Setembro de 2008, embora a actividade verdadeiramente se tenha iniciado em Janeiro de 2009, tendo-se desde logo verificado que em função da experiência anterior dos principais intervenientes havia espaço para alargar as actividades e assim se começou a intervir além do já referido tratamento de águas, o tratamento do ar de sistemas de exaustão, manutenção de instalações e suporte técnico em linhas galvânicas.

2.3. Missão, Valores e Filosofia da Empresa

O principal objectivo da empresa é fornecer produtos e serviços de elevada qualidade no sentido de reduzir o impacto ambiental, melhorando processos, tornando-os mais eficientes, económicos e rentáveis.

A DKM Control, Lda segue uma filosofia de negócio simples. Dedicar os seus recursos à criação e prestação de serviços, que contribuam para a satisfação dos seus clientes, colaboradores, fornecedores e sócios, em suma de todos os intervenientes que de alguma forma contribuem para o desenvolvimento do negócio (stakeholders).

2.4. Actividade

A empresa disponibiliza serviços de análise e soluções de problemas, projecto, instalação e manutenção. Está disponível para apoiar em todos os aspectos da operação diária de instalações e fornece equipamentos e produtos necessários à operação. Tudo isto com base em soluções técnicas personalizadas e optimizadas a cada situação específica da forma ecológica e economicamente mais racional.

Através dos seus parceiros técnicos, a DKM Control, Lda tem acesso às tecnologias mais avançadas neste domínio, oferecendo a garantia da experiência adquirida no desenvolvimento e instalação de soluções em mercados tão competitivos como a indústria automóvel, aeronáutica ou solar, em países como a Alemanha, Áustria, Portugal, México ou Índia.

A DKM Control, Lda tem para oferecer aos seus clientes diversos produtos (ver Anexo 2) tais como bombas eléctricas e pneumáticas, ventiladores, válvulas e acessórios, equipamentos para linhas de água e ar, tanques e acessórios para montagens, membranas de separação, filtros de saco, cartuchos ou malha plástica, sistemas de aquecimento e arrefecimento eléctrico ou de água para banhos e sistemas de ventilação por ar, kits de reparação para diversos equipamentos, produtos floculantes, produtos para limpeza de membranas, bactericidas, desincrustantes, resinas de troca iónica e filtros de carvão activo.

A sua actividade pode neste momento ser ilustrada através da figura nº4 que define com exactidão tanto a área de negócio da empresa como as suas valências e representações.

Figura 4 – Actividade DKM Control, Lda



2.5. Parceiros Técnicos e Representações

Com o intuito de fornecer o melhor serviço possível e desejado a empresa estabeleceu como parceiros técnicos a Dr. Kornder GmbH ao nível do desenvolvimento e da engenharia, a SAER Elettropompe para o fornecimento de bombas eléctricas centrífugas / multiestágio / verticais e submersíveis e a De Dietrich Engineering.

Acordou representar também a CIEFFE Forni Industriali SRL em Portugal e a Dr. Kornder GmbH no que diz respeito aos sistemas de controle e medição.

2.6. Principais Fornecedores e Clientes

A decisão de escolha de fornecedores é um processo decisivo para muitos negócios, sobretudo quando estão na fase em que se encontra a empresa. Escolher precipitadamente um fornecedor sem avaliar o mercado pode ser um erro que custará caro à empresa no futuro.

Deste modo, uma vez definidos os materiais necessários, é preciso avaliar os fornecedores de cada um dos materiais sob vários aspectos, como por exemplo: o seu peso no mercado, a qualidade dos materiais, o nível de serviço, os prazos de entrega e obviamente os preços e condições de pagamento praticados.

É importante ainda ver o fornecedor como um parceiro ao mesmo tempo, para que não seja um mero vendedor de matérias-primas mas alguém que esteja igualmente empenhado no sucesso da empresa cliente. Muito importante também é deixar a porta aberta a outros fornecedores de forma a que a empresa não fique dependente de um só, o que faz desequilibrar a balança de forças demasiado para o lado do fornecedor. Ficar dependente de um fornecedor é um dos maiores erros ao nível da independência e capacidade de gestão e controlo da empresa compradora.

Assim sendo, a DKM Control, Lda tem como principais fornecedores a Dr. Kornder GmbH, a PWG Portugal, a Mülheimer, a Ventiplast Plastic Devices e a Hilti Devices & Services.

O crescimento e bom desempenho da empresa tem-se verificado, igualmente, na grandeza dos seus clientes habituais. Grandes empresas pertencentes ao mercado automóvel, da construção e da engenharia aeronáutica são a sua base sólida e extremamente encorajadora.

2.7. Posicionamento e Concorrentes

Ter um posicionamento de mercado corretamente definido é fundamental para que uma empresa seja reconhecida pelo público-alvo e naturalmente separada da concorrência na percepção do cliente.

Os seus clientes beneficiam de uma gama de produtos desenvolvida a partir da longa experiência na área de tratamento de águas residuais industriais, optimização dos seus consumos, bem como, a utilização dos diversos recursos. Disponibiliza também um serviço de aconselhamento, o qual permite sugerir aos seus clientes soluções personalizadas.

A DKM Control, Lda tem como potenciais concorrentes todas as empresas que se especializam na área de tratamentos de águas residuais domésticas e industriais.

2.8. Futuro da Empresa

Segundo o Eng. Nuno Machado, CEO da DKM Control, Lda, este é um projecto que tem como objectivo tornar a empresa rentável num horizonte a cinco anos, tornando-se numa referência na sua área principal de negócio, tratamento de águas e ar industriais e diversificando as suas actividades para instalações galvânicas, manutenção e engenharia / consultadoria e Project Management.

3. Gestão de Tesouraria

A gestão de tesouraria consiste na adopção de medidas e instrumentos para assegurar que, a qualquer momento, uma empresa tem ao seu dispor os recursos financeiros suficientes para satisfazer todas as suas responsabilidades de curto prazo de forma ética, responsável e sustentável. É impossível uma organização sobreviver sem uma gestão de tesouraria apropriada, capaz de satisfazer situações de défice de recursos, problemática essa não menos exigente e crucial para a estabilidade financeira de uma empresa.

É, deste modo, uma área da gestão que se debruça predominantemente no curto prazo. A coincidência no tempo entre o momento das despesas e das receitas é diferente e variável, portanto, uma empresa lucrativa que a médio e longo prazo se estima que conseguirá fazer face aos seus compromissos, a curto prazo, se não existir uma base de suporte significativa e uma gestão de tesouraria cuidada, detalhada, fiável e ambiciosa então a empresa pode deparar-se com dificuldades para saldar dívidas no curto prazo.

Neste capítulo, são recordados primeiramente alguns conceitos fundamentais como a tesouraria, o fundo de maneio, as necessidades de fundo de maneio e os ciclos financeiros de uma empresa.

De seguida são abordados de forma mais exaustiva cada um dos componentes que interferem com o desempenho financeiro a curto prazo, isto é, os activos circulantes e os passivos circulantes.

Desta forma, pretendo demonstrar que uma correcta gestão de tesouraria é essencial e serve como base para a desejável conciliação das origens e aplicações das disponibilidades da empresa.

3.1. Conceitos Fundamentais

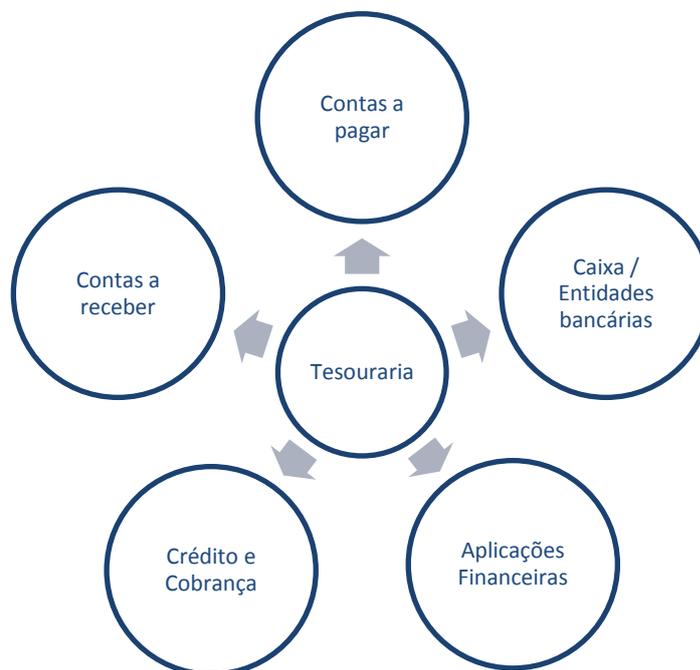
3.1.1. Tesouraria

São inúmeros os conceitos de tesouraria. Lacrampe e Causse (1975, p.99), definem tesouraria como “o saldo entre os recursos permanentes de que dispõe a empresa e as suas necessidades de financiamento permanentes ou, utilizando a terminologia financeira, a tesouraria é igual à diferença entre o fundo de maneio e as necessidades de fundo de maneio.”.

Para Meunier et al (1987) a tesouraria representa a diferença entre os recursos empregues para financiar a sua actividade e as necessidades daí resultantes. Segundo Hoji (2000, p.175) a tesouraria apresenta uma estrutura genérica, envolvendo diversas competências e interagindo com o ambiente empresarial externo e interno da empresa.

Através da ilustração que apresento de seguida, facilmente se percebe todo o ciclo que envolve a função de tesouraria.

Figura 5 – Competências da Tesouraria



Fonte: Adaptado de Hoji (2000, p.175).

Assim, as vendas resultam em contas a receber, as compras em contas a pagar e estas transitam na maioria das vezes para contas em entidades bancárias, onde as empresas recorrem aquando de possíveis necessidades de financiamento da empresa.

O conceito de tesouraria pode ser observado e analisado de duas formas. Para Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009, p. 324), podemos observar o seu sentido estrito, em que se “resume ao montante de meios monetários ou quase monetários de que a organização dispõe” ou no seu sentido lato, isto é, “redimensionando o conceito para uma visão mais alargada, em que a tesouraria líquida (TL) reflecte uma situação de equilíbrio (...) e resulta da diferença entre o fundo de maneiio (FM) e as necessidades de fundo de maneiio (NFM)”.

$$\text{Tesouraria Líquida} = \text{Fundo de Maneio} - \text{Necessidades de Fundo de Maneio}$$

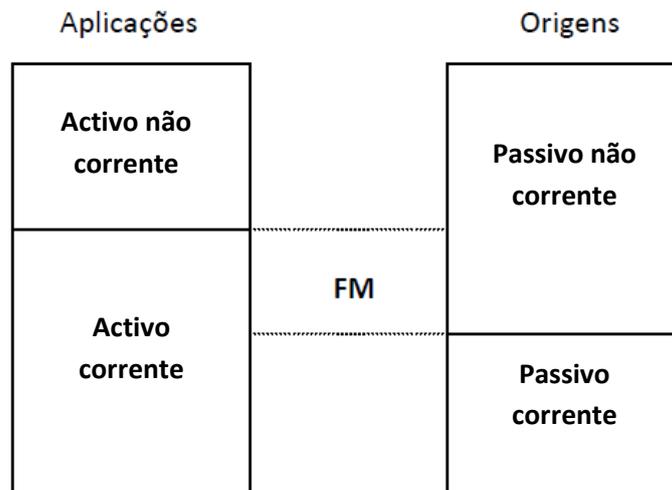
3.1.2. Fundo de Maneio

Para Santos (1987, p.183) o fundo de maneiio é entendido como “o conjunto de valores submetidos às transformações cíclicas de curto prazo e cujo destino normal, no final de cada ciclo de exploração, é a sua reutilização em novos ciclos, garantindo à empresa uma margem de segurança que lhe permita adequar, a todo o tempo, a cadência de transformação dos activos às exigências dos credores”. Poderá também ser definido como “a diferença entre os capitais circulantes e o exigível a curto prazo, ou seja, a parte do activo circulante que, estando fora da exigência imediata dos credores, aparece ligado à exploração”.

Deste modo, rapidamente se pode concluir que a correcta compreensão do fundo de maneiio pressuõe uma análise prévia à estrutura do activo circulante, tendo em conta a perspectiva do equilíbrio financeiro e a perspectiva da maximização da rentabilidade. Uma empresa atinge uma situação de conforto financeiro quando os capitais permanentes são superiores ao activo fixo líquido, ou seja, quando uma estrutura de capitais permite a liquidez suficiente para fazer face às necessidades de financiamento de curto prazo.

Para tornar mais fácil a sua compreensão, na figura 6 está representado graficamente o fundo de maneiio sem, no entanto, deixar de ressaltar que cada caso é um caso e que por essa mesma razão, o seu conceito é de difícil determinação.

Figura 6 – Gráfico Fundo de Maneio



Fonte: Adaptado de Menezes (1999, p.120).

É possível observar que o fundo de maneio exprime a parcela das origens cujo grau de exigibilidade é fraco e que está a financiar aplicações cujo o grau de liquidez é elevado.

Contudo, o seu conceito é condicionado por alguns factores, dos quais destaco:

1. A duração do ciclo de exploração da empresa. Nas empresas industriais será, por norma, superior ao das empresas comerciais face à necessidade de financiar o lapso de tempo consumido pela função produção;
2. A natureza da actividade. Esta poderá determinar, por exemplo, a necessidade de se recorrer a trabalhos especializados ou de se efectuarem determinados adiantamentos para garantir a compra de matérias-primas específicas;
3. Os prazos médios de recebimento e pagamento. Mesmo em empresas do mesmo sector de actividade, com igual dimensão e volume de negócios, estes prazos podem determinar necessidades de fundo de maneio diferentes;
4. O grau de maturidade e/ou desenvolvimento em que a empresa se encontra;
5. O preço dos diferentes factores de produção. Este determinará um ciclo de exploração mais ou menos oneroso;
6. A ocorrência de situações imprevistas que influenciem o ciclo de exploração, como greves, avarias técnicas, absentismo, conjuntura desfavorável, sazonalidade ou outros.

A adequabilidade do fundo de maneiço surge, assim, como uma variável fundamental na determinação do valor da empresa. A imobilização de capital e a obtenção de créditos para satisfação das necessidades de fundo de maneiço e do próprio fundo de maneiço, incorporam custos e a aplicação dos excedentes de tesouraria origina um rendimento.

3.1.3. Necessidades de Fundo de Maneio

As Necessidades de Fundo de Maneio estão directamente relacionadas com o facto da empresa ter necessidade, em determinados momentos, de investir em mercadorias e matérias primas utilizadas no processo produtivo e ainda pelo facto de conceder e receber crédito a clientes. Além das aplicações em inventários e em crédito a clientes, a empresa também tem necessidade de manter um determinado montante de tesouraria de forma a garantir alguma segurança nos pagamentos que precisa de efectuar no dia-a-dia da sua actividade. De referir que estas necessidades são deduzidas do crédito concedido por fornecedores de mercadorias, matérias ou serviços.

As necessidades de Fundo de Maneio da empresa (NFM) representam, desta forma, as necessidades de financiamento do ciclo de exploração ou os excedentes financeiros de exploração da empresa.

O ciclo de exploração operacional da empresa demora tempo a completar. A empresa adquire mercadorias ou matérias primas que não vai vender ou consumir no imediato e, portanto, têm de ficar em stock durante algum tempo. À medida que vão sendo consumidas têm de ser repostas, o que significa que a empresa terá de manter em stock um determinado volume de existências que evite potenciais rupturas de fornecimento. Tais existências são pagas aos fornecedores e, por isso, a empresa tem de imobilizar meios no respectivo financiamento.

A empresa faz vendas mas pode não receber no imediato. Isto é, tem de conceder crédito aos seus clientes. E quando esses clientes pagarem já outros obtiveram crédito e, por isso, a empresa irá manter em permanência um determinado montante em crédito concedido.

É claro que a empresa também poderá usufruir do crédito concedido pelos seus fornecedores, não efectuando o pagamento no imediato das compras que efectua. Vai efectuando pagamentos mas também vai obtendo mais crédito e, por isso, usufruirá sempre de um determinado montante de crédito dos seus fornecedores.

A sobreposição de diferentes tipos de exploração implica que as necessidades de fundo de maneiço assumam um carácter permanente. Estas são influenciadas por especificidades do ciclo de exploração do sector de actividade da empresa, por políticas sectoriais de concessão de crédito, pela tecnologia e pela política da empresa.

Existem várias medidas que uma empresa pode tomar, para controlar o crescimento das suas necessidades de fundo de maneiio, limitando assim o investimento que tem que fazer nessa área. As mais relevantes são a minimização das quantidades e valores em stock, a minimização dos prazos e montantes em recebimento e a maximização dos prazos e montantes de pagamento. São, no entanto, medidas que nem sempre estão dependentes apenas da empresa, mas também de terceiros.

O seu cálculo pode ser efectuado através da seguinte fórmula:

$$\text{Necessidades de Fundo de Maneio} = \text{Necessidades Cíclicas} - \text{Recursos Cíclicos}$$

Pelo que as necessidades cíclicas compreendem os inventários, as dívidas de clientes, outros devedores de exploração, saldos devedores de Estado e outros Entes Públicos de exploração e os adiantamentos a fornecedores. Já os recursos cíclicos dizem respeito às dívidas a fornecedores, outros credores de exploração, saldos credores de Estado e outros Entes Públicos de exploração e os adiantamentos de clientes.

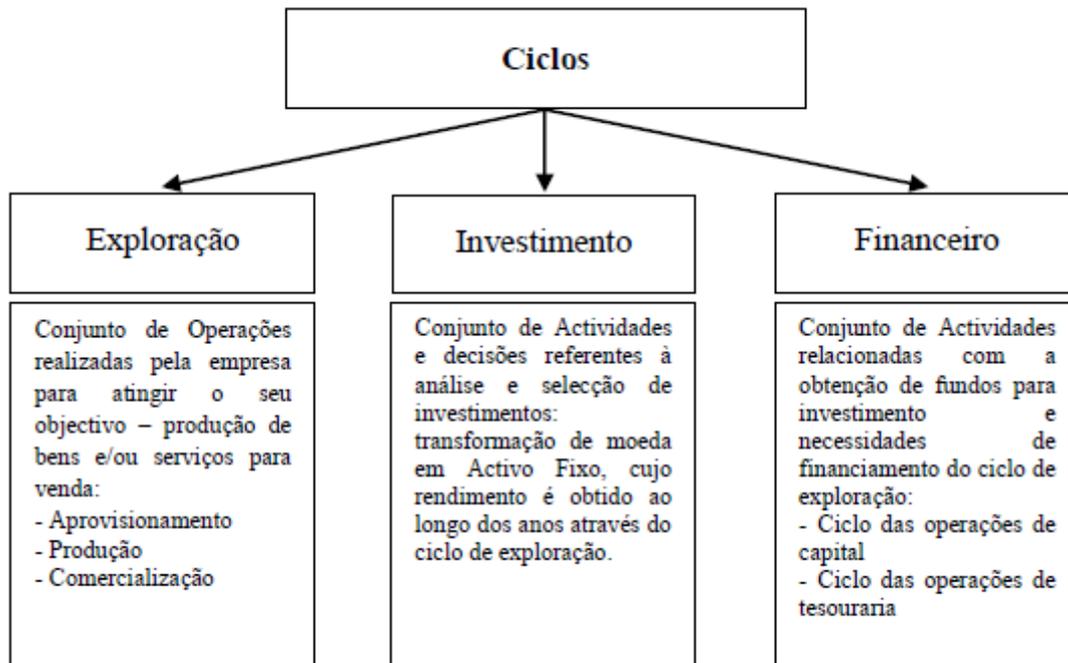
Através das necessidades de fundo de maneiio é possível verificar se actividade normal da empresa gera recursos financeiros ou necessidades. Assim, se o indicador for positivo, ou seja, se as necessidades cíclicas apresentarem um valor superior aos recursos, será fundamental a procura de outras fontes de financiamento para diminuir as dificuldades de tesouraria. Se o valor do indicador das necessidades de fundo de maneiio for negativo, a empresa consegue cobrir na totalidade as necessidades cíclicas e gera ainda recursos financeiros para outras operações.

3.1.4. Ciclos Financeiros

A análise dos ciclos financeiros da empresa constitui o princípio primordial da abordagem funcional da situação financeira da empresa. Trata-se de um complemento à abordagem tradicional e contribui para a valorização da sua análise.

Tal como é ilustrado na figura 8, existem três ciclos de actividade: o ciclo de exploração, o ciclo de investimento e o ciclo financeiro.

Figura 7 – Ciclos de Actividade



Fonte: Vieira et al (2008, p.4)

Nabais e Nabais (2004) consideram que o ciclo de exploração integra as operações relacionadas com o aprovisionamento, a produção e a comercialização. Pinho e Tavares (2005) referem que este ciclo se inicia com a produção e termina com a venda dos produtos acabados. Os mesmos autores concluem que constitui informação relevante a análise dos fluxos resultantes do ciclo de exploração da empresa, pois será este saldo, que nos indicará a potencialidade da empresa para gerar meios de pagamento suficientes para manter a capacidade operacional, reembolsar empréstimos, pagar dividendos e impostos, e fazer investimentos de substituição sem o recurso a fontes externas de financiamento.

O ciclo de investimento diz respeito à decisão de efectuar novos investimentos em capital fixo (aquisição de terrenos, edifícios, equipamentos, instalações, etc). Do ponto de vista económico, existe um investimento de capitais imediato, que alteram de forma significativa e irreversível, as estruturas técnicas, produtivas e administrativas. Do ponto de vista financeiro, se o financiamento dos investimentos for incorrecto irá originar desequilíbrios estruturais da situação de tesouraria da empresa, facto que poderá abalar a sua independência ou mesmo a sua sobrevivência. Pinho e Tavares (2005) defendem que estas operações se enquadram no âmbito das decisões estratégicas.

Por último, o ciclo financeiro corresponde às actividades de obtenção de fundos adequados aos investimentos e às necessidades de financiamento da exploração.

Segundo Nabais e Nabais (2004) este ciclo pode dividir-se em:

1. Operações de Capital – Obter recursos estáveis para o financiamento de activos estáveis. Engloba decisões financeiras derivadas de opções de investimento (capital fixo, participações financeiras e fundo de maneo necessário) e de opções estritamente financeiras autónomas e que afectam a tesouraria;
2. Operações de Tesouraria – Operações que visam gerir disponibilidades e assegurar os fundos necessários no caso de tesouraria insuficiente.

3.2. Gestão dos Activos Circulantes

3.2.1. Activos Circulantes: conceito

Para Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009, p. 332), activos correntes, são todos os valores activos que se encontram sob a forma de meios de pagamento imediato ou que sejam convertíveis em meios de pagamento num curto prazo de tempo (inferior a um ano).

Estes activos são continuamente renovados no decurso da actividade normal do negócio. São activos de prazo mais curto e de maior liquidez, tais como:

1. Inventários: São bens armazenáveis, quer adquiridos quer produzidos, necessários à normal actividade operacional da empresa. A sua capacidade de conversão em meios líquidos de pagamento depende do tipo de actividade da empresa. As inventários são geralmente reportadas ao custo histórico ou valor de mercado, o que for mais baixo;
2. Dívidas de terceiros a curto prazo: São dívidas cuja previsão de recebimento é inferior a um ano, deduzidas igualmente dos respectivos ajustamentos;
3. Títulos negociáveis: Referem-se às aplicações financeiras de curto prazo (acções, obrigações, etc.);
4. Depósitos bancários e caixa: São meios de pagamento líquidos (dinheiro em caixa ou numa instituição bancária) ou quase líquidos (depósitos a prazo);
5. Acréscimos e diferimentos: Activos extra-exploração como despesas com custo diferido e antecipação de receitas.

3.2.2. Gestão do crédito concedido: contas a Receber

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

A gestão de créditos a conceder baseia-se na procura do equilíbrio entre o custo e o benefício de conceder crédito e determinar os prazos e o montante de vendas que a empresa pode efectuar a crédito.

Nos custos inerentes à concessão de crédito destacam-se o custo e o risco de incumprimento que conduz a dívidas incobráveis e os juros que inevitavelmente se perdem durante o período que existe entre a venda do bem e o recebimento do mesmo. O benefício desta concessão é o aumento do volume de negócios que a empresa obtém e que não era possível se apenas realizasse vendas a pronto pagamento.

Brealey e Myers (1998) propõem cinco questões essenciais a ter em conta aquando da análise e gestão de crédito a clientes:

1. Em que condições se propõe vender os produtos e serviços? Qual o prazo a conceder aos clientes para pagar as facturas? Estará disposto a oferecer um desconto de pronto pagamento?
2. E sobre a titularização da dívida? Exigirá apenas ao comprador a assinatura da guia de remessa dos bens, ou insistirá num documento mais formal?
3. Quais os clientes que têm probabilidade de pagar as facturas? Para o determinar, avalia o comportamento passado do cliente ou os dados financeiros antecedentes? Ou confia nas informações bancárias?
4. Qual o limite de crédito que está disposto a conceber a cada cliente? Joga pelo seguro recusando qualquer perspectiva duvidosa? Ou aceita o risco de alguns incobráveis como parte do custo de constituição de uma grande carteira de clientes?
5. Como efectua a cobrança do dinheiro na data de vencimento? Como faz o registo e o controlo dos pagamentos? Qual o procedimento para com os maus pagadores?

Para garantir estabilidade financeira, a empresa deve efectuar regularmente o acompanhamento dos seus clientes através da análise contínua da sua solvabilidade, recorrendo, por exemplo, a informações periódicas sobre a empresa.

Quando o risco de crédito concedido for considerado elevado, dever-se-á exigir junto do cliente, em última caso, a prestação de garantias pessoais (avales ou fianças) ou reais (hipotecas de terrenos, edifícios ou equipamentos), ou ainda recorrer a um seguro de crédito.

Uma eficaz gestão administrativa dos créditos concedidos deve compreender um conjunto de procedimentos que visa reduzir o período de tempo entre a emissão da guia de saída (remessa) e o efectivo recebimento do valor em causa.

Deverá ser delineado ainda um sistema de cobranças capaz e contundente. A economia mundial está a atravessar um período atípico e como tal a situação ao nível dos prazos de pagamento e recebimento tende a piorar. No caso das pequenas e médias empresas regista-se maior vulnerabilidade e métodos de cobrança a clientes eficazes são de máxima importância. É, deste modo, fulcral manter um registo histórico dos pagamentos de cada cliente. É uma forma de controlar os pagamentos em mora. Quando o pagamento de um cliente se encontra em atraso são várias as formas de exercer pressão para que ele proceda à respectiva liquidação. Inicialmente, e de uma forma mais diplomata, com o envio do extracto de conta com valores em atraso, cartas e correio electrónico.

Numa fase posterior, e cada vez com mais insistência, efectuar telefonemas ou visitas pessoais ao cliente. Caso a situação se continue a verificar, não há outra alternativa senão recorrer a um advogado ou a uma seguradora de crédito, e finalmente, a uma acção judicial que poderá resultar num processo de acção executiva de forma coerciva.

3.2.3. Gestão de inventários

No que diz respeito às existências, compete à empresa “maximizar em simultâneo a rentabilidade e a segurança, mantendo as existências ao nível de stocks básicos – incluindo stocks segurança – sem prejudicar o normal funcionamento dos departamentos de produção, aprovisionamento e distribuição.” Felício e Esteves (1996, p. 204)

A gestão de inventários uma área frequentemente negligenciada nas empresas industriais e mesmo comerciais.

No entanto, esta é uma questão fundamental já que uma gestão de inventários eficaz pode fazer a diferença entre a viabilidade da empresa e sérias dificuldades financeiras. Mesmo uma pequena empresa tem que gerir um número elevado de stocks. Tem, portanto, que encontrar um equilíbrio justo entre os custos de gestão dos diferentes inventários e o risco em que incorre se houver uma ruptura.

Esse equilíbrio provoca a necessidade de uma definição de stocks mínimos em armazém. A diminuição do investimento leva à redução dos custos de armazenagem e de necessidades de financiamento e à melhoria da tesouraria da empresa.

Outro factor que merece ponderação é o custo de oportunidade de capital. “Na realidade, o valor investido nos stocks pode ser utilizado noutras oportunidades de investimento com tava de rentabilidade e risco equivalente”. Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009, p. 339).

Os mesmos autores referem que “a política de armazenagem começa a ser definida a partir da quantidade de bens que a empresa prevê poder vender e do escalonamento dessas vendas ao longo do ano”, uma vez que a natureza da actividade da empresa pode ser influenciada pela questão da sazonalidade.

Assim, ter um volume de inventários reduzido representa um risco muito elevado para a empresa. Ser incapaz de fornecer os revendedores e os clientes finais pode prejudicar seriamente a imagem da empresa criando-lhe muitas dificuldades. Por outro lado, ter inventários em excesso representa capital de difícil escoamento que conseqüentemente será difícil de suportar financeiramente.

Para isso, a empresa deve definir qual a política de inventários que pretende adoptar. A decisão do nível de aprovisionamentos que a empresa deve ter depende de três factores:

1. Duração do ciclo de produto: é o tempo que demora a disponibilizar um produto ou serviço. Inclui as compras de matérias-primas e respectivo prazo de entrega, a fabricação e o controlo.
2. Previsões de vendas: Terão que se realizar previsões pormenorizadas sobre o volume de vendas previsto. Este documento previsional deve ter em conta os volumes de vendas passados, eventuais efeitos sazonais, os efeitos da evolução da conjuntura económica nas vendas, etc.
3. Prazos de entrega: Os prazos de entrega acordados com os clientes indicam o tempo entre a recepção de uma encomenda por parte do cliente e a entrega efectiva.

Por último, a gestão de inventários deve estar informada relativamente a situações excepcionais que podem acontecer regularmente, como a previsão de subida dos preços ou a obtenção de descontos de quantidade, precavendo-se de necessidades futuras. Como não poderia deixar de ser estas são decisões que devem ser previamente estudadas e analisadas para que o benefício que poderia daí advir não resultar num prejuízo para a empresa.

3.2.4. Gestão de disponibilidades

As disponibilidades são os activos líquidos por excelência. Refiro-me mais concretamente ao dinheiro em caixa e depósitos à ordem. Qualquer empresa deve manter um montante mínimo de disponibilidades. É um meio imediato de pagamento e serve fundamentalmente para satisfazer necessidades e problemas imediatos e como uma oportunidade para aproveitar negócios esporádicos e bastante rentáveis.

Ross et al. (2002) descrevem os dois principais motivos para a necessidade de existir um determinado montante de dinheiro em caixa. O primeiro refere-se ao motivo transacção. As necessidades relacionadas com as transacções decorrem das actividades normais de desembolso e recebimento da empresa. Os desembolsos incluem o pagamento de salários e honorários, impostos e dividendos. Recebem-se disponibilidades com as vendas efectuadas nas operações, em vendas de activos, e entrada de novos financiamentos. As entradas de caixa e as saídas de caixa não são perfeitamente sincronizados no tempo, sendo assim necessário um certo montante em caixa para compensar as diferenças entre elas.

Gitman (2000) refere três motivos para manter saldos de caixa ou títulos negociáveis. O motivo transacção, na mesma linha de raciocínio dos anteriores autores, a posse de saldos médios, designada por precaução e, por fim acrescenta o motivo especulação, que se caracteriza como o motivo para manter disponibilidades capazes de permitir tirar proveito imediato de oportunidades de negócio que possam eventualmente surgir.

Existe ainda a possibilidade de as disponibilidades serem investidas em títulos negociáveis que rendem juros. No entanto, estes não podem ser utilizados para o pagamento de facturas pois não são facilmente convertidos em meio de pagamento e implicam custos de transacção para a empresa.

Ross et al. (2002) defendem que o saldo de caixa deve satisfazer o equilíbrio entre os custos de oportunidade da manutenção de um saldo excessivo e os custos de transacção decorrentes da manutenção de um saldo insignificante.

Geralmente, os juros do rendimento do investimento são menores que os custos da aplicação financeira, principalmente quando os montantes investidos são reduzidos ou os períodos da aplicação são curtos.

3.2.4.1. Modelos de gestão de disponível

Na óptica da Gestão Financeira, o disponível tem uma amplitude maior do que para a Contabilidade Geral, pois abrange: caixa, depósitos à ordem, depósitos com aviso prévio, depósitos a prazo, clientes títulos a receber (desde que facilmente mobilizáveis junto da banca), empréstimos bancários (já negociados e não utilizados), e as obrigações e outros títulos com um mercado vasto e rapidamente acessíveis (títulos negociáveis). Menezes (1999, p. 140).

Ross et al. (2002) referem dois motivos primordiais para a necessidade de existência de um determinado montante de disponível. O primeiro considera o motivo transacção. As necessidades relacionadas com as transacções decorrem das actividades normais de desembolso e recebimento da empresa. As entradas de disponível (recebimentos) e as saídas de disponível (pagamentos) não são perfeitamente sincronizados no tempo, sendo assim necessário um certo nível de saldo de caixa para compensar as diferenças entre elas.

O segundo motivo para se manter saldos de caixa está relacionado com a necessidade da empresa possuir saldos médios. Esse saldo é exigido por exemplo para o pagamento de comissões de serviços bancários prestados à empresa, entre outros.

Os mesmos autores defendem que o saldo apropriado de disponível envolve o equilíbrio entre os gastos de oportunidade da manutenção de um saldo excessivo e os gastos de transacção decorrentes da manutenção de um saldo insignificante. Na maior parte dos casos, os juros provenientes do rendimento do investimento são menores que os gastos da aplicação financeira, principalmente quando os montantes investidos são reduzidos ou os períodos da aplicação são curtos.

Na gestão de tesouraria existem alguns modelos para determinar o montante óptimo de disponível, com o objectivo de minimizar as perdas de rentabilidade decorrentes de uma deficiente previsão de disponível.

Existe hoje alguma diversidade de modelos, no entanto, dois deles destacam-se mesmo que tenham sido desenvolvidos há já algumas décadas, conferindo-lhe deste modo, elevada credibilidade. Gostava então de destacar os modelos: Baumol e Miller – Orr.

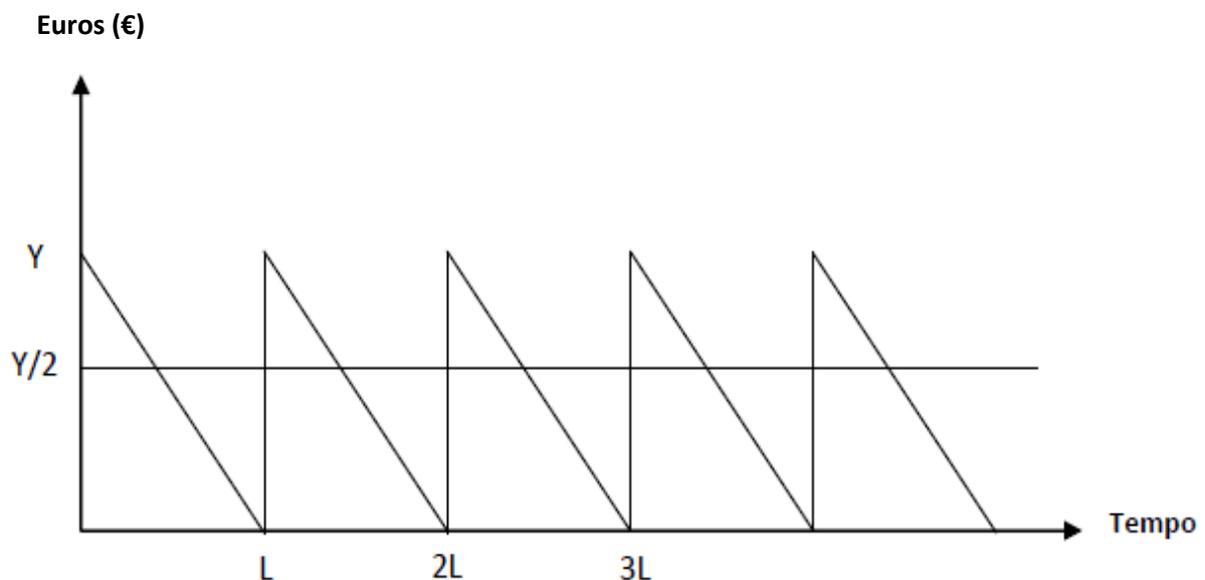
3.2.4.1.1. Modelo de Baumol

Desenvolvido por William Baumol, pioneiro no estudo e desenvolvimento de modelos de gestão de disponível, este modelo prima pela simplicidade e considera variações cíclicas no disponível da empresa, cuja necessidade é constante. Parte do pressuposto que as entradas e as saídas de disponível são relativamente previsíveis.

Baumol (1952), considera que o gestor se depara com duas opções no seu processo de decisão: investir em títulos negociáveis, remunerados a uma determinada taxa de juro (i); ou reter os recursos de disponível, provavelmente excedentários, à espera da utilização para o pagamento de despesas correntes, as quais se realizam a uma taxa constante de “ m ” unidades monetárias por dia.

Por outro lado, a entrada de fundos ocorre apenas uma vez a cada período (L), dando ao fluxo de disponível da empresa o comportamento apresentado na figura 8, onde Y é o montante de disponível do período.

Figura 8 – Fluxos de disponível segundo o modelo de Baumol



Fonte: Brealey e Myers (1998, p.872)

As transacções entre o disponível e a carteira de títulos negociáveis podem acontecer a qualquer momento, no entanto, a empresa incorre em gastos directos e indirectos (incluindo custos de oportunidade, como por exemplo, o tempo alocado por funcionários para efectuar os movimentos) representados abaixo por α .

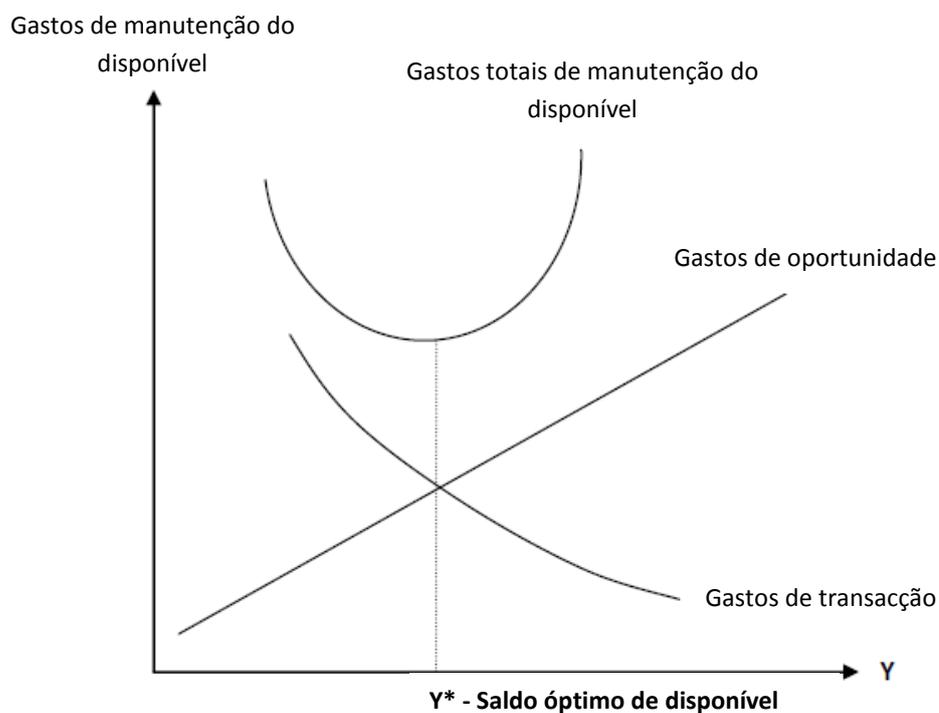
Deste modo, quanto mais transacções ocorrerem maior será a despesa total subjacente. Estes mesmos gastos poderiam ser suprimidos se a organização mantivesse todos os seus recursos no disponível, aguardando os períodos em que houvesse necessidade de desembolsos.

Nesta situação, a empresa estaria a assumir outro gasto, o gasto de oportunidade correspondente à remuneração pelos recursos excedentes de disponível se estes fossem aplicados na carteira de títulos.

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

Tendo como finalidade ilustrar esta convergência de gastos, a figura 9 realça o ponto de custo total mínimo, onde deverá situar-se o nível desejável e adequado de disponível para cada período.

Figura 9: Custos de Manutenção e Saldo Ótimo de Baumol



Fonte: Baumol (1952, pag. 545)

Tendo em conta estas condições, Baumol procurou determinar a expressão capaz de minimizar o gasto total de manutenção de disponível, obtendo a seguinte expressão:

$$Y^* = \sqrt{\frac{2am}{i}}$$

Em que:

Y^* = saldo óptimo de caixa, isto é, o saldo que minimiza o gasto total de manutenção de disponível;

a = gastos associados a cada transferência de disponível para a carteira e vice-versa;

m = total de desembolsos (€) no período considerado;

i = taxa de juro que remunera as aplicações na carteira de títulos.

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

Os autores, Lacrampe e Causse (1975), fazem também diversas críticas ao modelo de Baumol. Entre elas, o facto de existirem outras fontes de recursos para além do empréstimo ou da liquidação de títulos em carteira. O facto dos gastos de transacção, das oportunidades de empréstimos e das aplicações não serem constantes torna-se naturalmente em mais limitação.

Porém, no sentido de tentar ultrapassar algumas limitações apontadas ao modelo de Baumol, surge o modelo Miller- Orr que “representa um compromisso feliz entre a simplicidade e o realismo”. Brealey e Myers (2003, p. 873)

3.2.4.1.2. Modelo de Miller-Orr

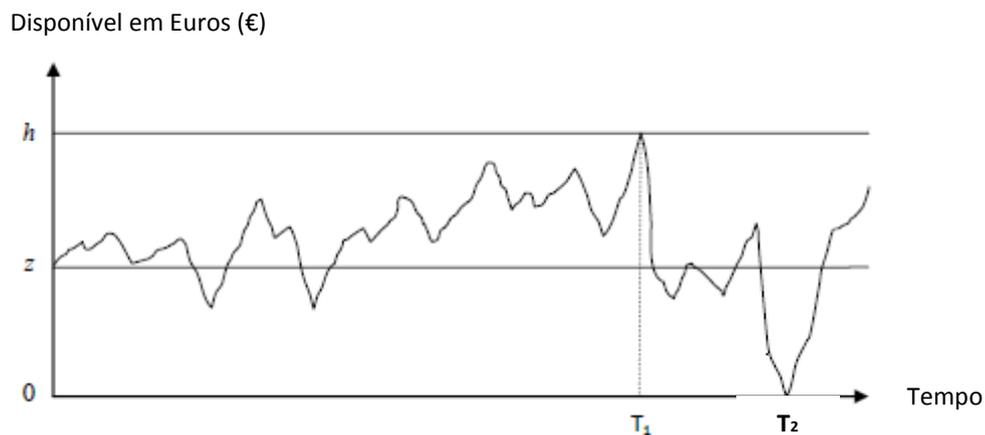
Merton Miller e Daniel Orr (1966) perante as limitações do modelo de Baumol, desenvolveram um modelo que procurava considerar a incerteza relativamente à necessidade de disponível das empresas. Segundo este modelo, o comportamento do disponível da empresa não é previsível, ou pelo menos, não precisa de o ser. Consequentemente, torna-se um modelo mais adequado à realidade.

O modelo de Miller-Orr é um modelo estocástico que assenta na seguinte hipótese: o nível de tesouraria dado, depende do nível de pagamentos esperados.

No entanto, o nível de tesouraria possui um limite máximo e um limite mínimo. “Portanto, a regra é permitir que o saldo de tesouraria flutue livremente até atingir um limite, superior ou inferior. Sempre que isto acontece, a empresa compra ou vende títulos para recuperar o saldo desejado.” Brealey e Myers (2003, p. 873)

Os autores, na elaboração do modelo, admitem que os saldos de caixa flutuam irregularmente em torno de um ponto médio, num padrão até certo ponto imprevisível de comportamento, idêntico ao ilustrado na figura 10. Ao gestor financeiro cabe a tarefa de tentar manter estes saldos no interior de determinados limites, além dos quais os imperativos de rentabilidade e segurança da empresa poderiam não ser respeitados.

Figura 10 – Movimento aleatório dos fluxos de disponível



Fonte: Adaptado de Miller-Orr (1966, p.433)

Através do padrão de comportamento ilustrado pela figura acima, os saldos serão maiores sempre que as entradas de recursos superarem as saídas e, conseqüentemente menores, caso se verifique o inverso. Se se atingir um ponto em que os saldos cresçam continuamente durante algum tempo, caberá ao gestor reduzir o excesso de disponível e transferí-lo para uma carteira de títulos negociáveis. Na figura, “T1” refere-se, precisamente, a este momento.

Por outro lado, aquando de reduções substanciais do nível de disponível, o responsável da empresa poderá tomar a decisão de vender parte dos títulos, repondo o nível de disponível que julga ser adequado, como se pode verificar em “T2”.

Deste modo, perante estas situações de imprevisibilidade mediadas por limites superiores e inferiores é desenvolvido o modelo, que tem como objetivo primordial minimizar os gastos totais da organização.

Neste gráfico está igualmente ilustrado o modo de funcionamento do modelo. Os autores encontram um limite superior de disponível considerado óptimo, representado por “h”, o qual, uma vez atingido, indicará ao gestor o momento certo de aplicar o excesso de recursos na carteira de títulos, reduzindo o saldo de tesouraria em “h – z”, onde “z” representa o ponto de retorno ideal. O limite inferior foi estabelecido pelos autores como zero, apenas para efeitos de simplificação. Na realidade, tais limites devem ser regulados e definidos pelas organizações, segundo as suas necessidades.

Do procedimento de optimização desenvolvido pelos autores, resulta que o limite superior de disponível considerado óptimo (H) é igual a três vezes o ponto de retorno (Z). Sendo h e z tais que minimizam os gastos totais da gestão do disponível, e sendo z definido por:

$$z = \sqrt[3]{\frac{3 a \sigma^2}{4i}}$$

Em que:

- a = gastos de transferência fixos associados à compra ou à venda de títulos negociáveis;
- σ^2 = variância dos fluxos de disponível líquidos diários de tesouraria;
- i = taxa de juro que remunera as aplicações no portfólio de títulos.

O saldo óptimo de disponível (Y) deverá ser:

$$Y = 4z - I$$

onde I diz respeito a um limite inferior de saldo devidamente definido inicialmente pela empresa.

De acordo com o modelo, ponto de retorno (Z) minimiza os custos totais. Contudo, não minimiza o número de transacções porque não se encontra num ponto médio da distância entre o limite superior e inferior.

Comparadas as expressões para determinar Y em ambos os modelos, é possível constatar que a diferença fundamental consiste na introdução de σ^2 , ou seja, da variação dos fluxos previsíveis da organização. Esta permite-lhe obter uma medida de incerteza associada aos fluxos de entrada e saída de recursos. Assim, quanto maior for σ^2 , maior será o nível de disponível ideal a manter pela empresa.

3.2.5. Gestão dos passivos correntes

3.2.5.1. Passivos correntes: conceito

Para Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009), os passivos correntes incluem todas as dívidas a terceiros cuja exigibilidade seja inferior a um ano: crédito obtido dos fornecedores de matérias, mercadorias ou serviços; adiantamentos de clientes; montantes de empréstimos bancários a pagar no curto prazo; dívidas ao Estado e outros entes públicos relacionadas com impostos e taxas; dívidas a empresas do grupo, sócios ou accionistas; dívidas aos sindicatos; salários a pagar aos trabalhadores e outros valores a pagar a credores diversos.

3.2.5.2. Dívidas a fornecedores

O crédito de fornecedores decorre como resultado das aquisições de bens e serviços indispensáveis à exploração das empresas. Os fornecedores de matérias-primas e materiais diversos proporcionam recorrentemente à empresa um certo volume de crédito normal (titulado e não titulado), que não origina qualquer custo explícito e evidencia um elevado grau de renovabilidade. Trata-se geralmente de um crédito gratuito, mas que, ainda assim, pode ter um custo implícito, se a empresa desperdiçar oportunidades de descontos que lhe são concedidos nas opções de pronto pagamento.

Para Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009), a política de pagamentos depende essencialmente da situação que a empresa apresenta em termos de tesouraria e das fontes alternativas de financiamento. Deste modo, a empresa deve definir junto do respectivo fornecedor diversas opções de pagamento e, posteriormente, estudar e analisar a temporalidade desse mesmo pagamento.

3.2.5.3. Empréstimos bancários

Um empréstimo bancário é um contrato entre um cliente, neste caso uma empresa e a instituição financeira em que a última recebe uma quantia que deverá ser devolvida ao banco num prazo determinado, acrescida dos juros estipulados.

Trata-se de uma importante fonte de financiamento de curto prazo, que visa essencialmente suprir dificuldades de tesouraria inesperadas ou de carácter sazonal.

Para a empresa que pretender efectuar um empréstimo bancário, deve ter em consideração o prazo do respectivo empréstimo, a taxa de juro associada, a periodização dos pagamentos e o momento em que são pagos os juros, isto é, antecipadamente ou no final do período contratado.

Martins, Cruz, Augusto, Silva e Gonçalves (2009, p. 357), afirmam que “tanto a gestão dos activos correntes como a gestão dos passivos correntes são de extrema importância para a empresa. Contudo, a sinalização precoce de potenciais problemas financeiros da empresa é

a forma mais eficaz de gerir. Pois, permite a agilização de tomadas de decisão no sentido de repor uma estrutura financeira adequada através de aumentos de capital próprio, ou de um ajustamento das políticas de gestão de curto prazo.”

Assim, podemos concluir que é essencial tentar prever o futuro a curto prazo da organização e, deste modo, gerir consoante essa previsão.

4. Tarefas desenvolvidas

A Faculdade de Economia proporciona através do ingresso no Mestrado em Gestão a possibilidade ao estudante de ter um primeiro contacto com a actividade empresarial através da realização de um estágio curricular.

No decorrer do estágio que fiz na DKM Control tive oportunidade de desenvolver diversas tarefas, de acordo com o tema que desenvolvi neste relatório, a gestão de tesouraria. Falo concretamente da elaboração e implementação de processos administrativos na gestão empresa, da implementação de gestão de tesouraria e desenvolvimento de indicadores de gestão da empresa.

4.1. Implementação de procedimentos administrativos na gestão da empresa

4.1.1. Implementação da gestão documental

A organização e o armazenamento de toda a documentação relativa à actividade da empresa é fulcral para o normal funcionamento da mesma uma vez que permite o seu controlo e o seu arquivamento. Desta forma, a empresa pode dispensar alguma documentação em papel e arquivá-la virtualmente. Esta foi uma das primeiras medidas adoptadas.

Foram, assim, criadas as seguintes pastas devidamente identificadas: Arquivo de Emails, Compras (Facturas de Fornecedores), Correspondência, Documentos Internos, Encomendas a Fornecedores, Encomendas de Clientes, Pagamentos a Fornecedores, Pagamentos de Clientes, Propostas de Fornecedores, Propostas a Clientes e Estado e Segurança Social (Ver Anexo 5).

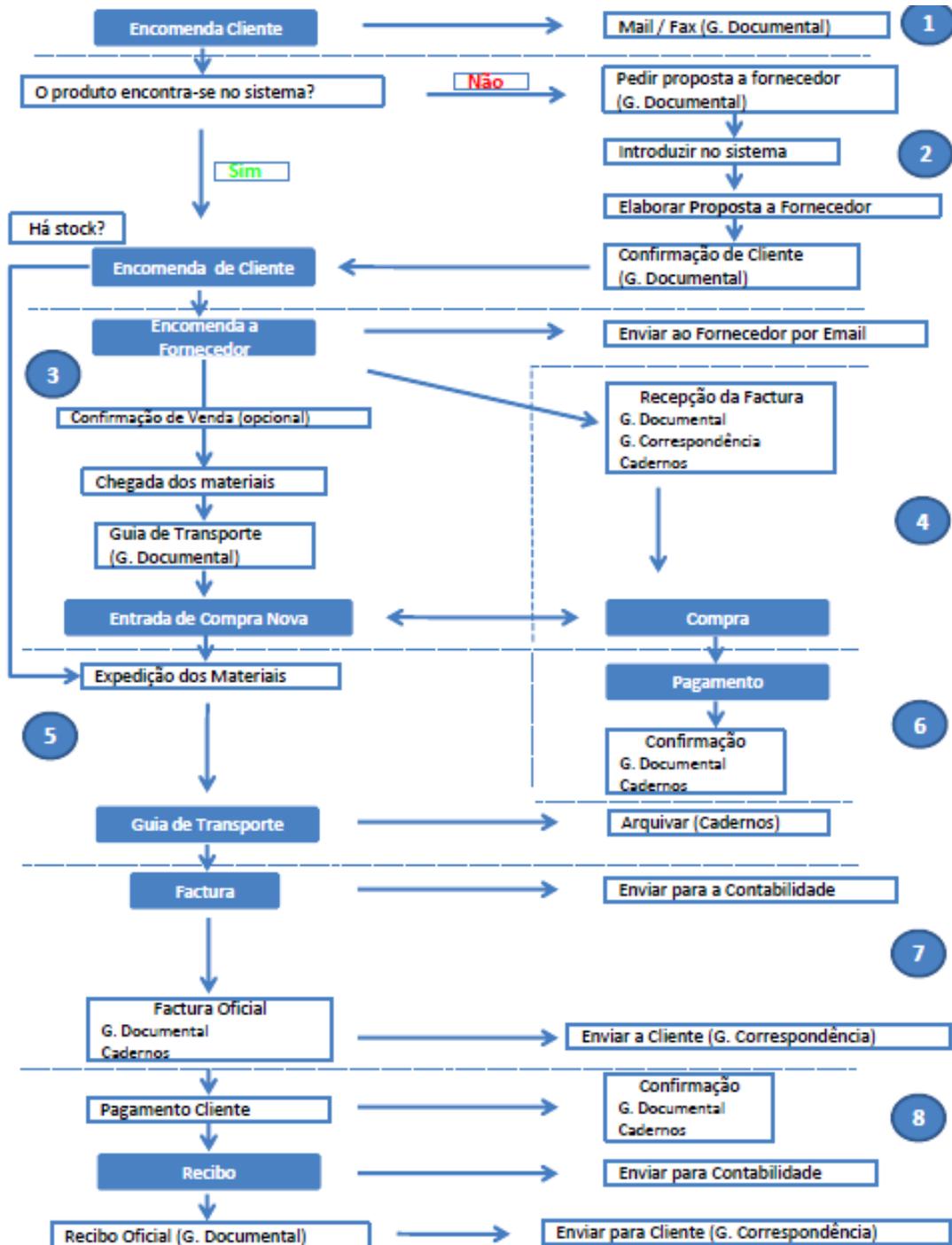
4.1.2. Organização e procedimentos

Em qualquer empresa é fundamental haver uma definição formal de organização. A adopção de procedimentos-base tendo em conta as necessidades e objectivos desta, permite a melhoria contínua da capacidade de resposta face a um problema inesperado ou simplesmente a uma situação recorrente do dia a dia.

Assim, actualizei um esquema já existente na empresa, tendo em vista a melhoria organizacional dos seus processos (ver figura 11), onde é possível verificar todo o processo que decorre desde a encomenda de cliente até ao envio de recibo oficial ao mesmo.

Este documento revelou-se muito importante ao longo do tempo e é talvez a imagem mais detalhada dos fluxos inerentes à actividade da organização. Encontra-se numerado por etapas e contém referências a documentos oficiais como a medidas e procedimentos a adoptar em cada situação. É um documento que obviamente não precisa de ser seguido na íntegra, no entanto é utilizado como base de orientação e controlo.

Figura 11 – Procedimentos DKM Control



No que diz respeito à documentação da empresa, procurei organizá-la por diversas pastas. A pasta da Contabilidade, que mensalmente é enviada para uma entidade externa, reunindo todos os documentos necessários decorrentes da actividade e, por uma questão de organização interna de documentação da empresa, as pastas da Facturação, dos Pagamentos, das Guias de Remessa, das Guias de Transporte e uma outra designada “Outros”.

4.1.3. Facturação

Um dos objectivos propostos aquando do início do estágio era a integração da Facturação na empresa em 2011. Até então, a facturação era realizada através da Gest4Ever, empresa de contabilidade sediada igualmente em Coimbra.

Assim, a DKM deixou de recorrer a uma entidade externa, o que se tornou numa solução mais cómoda e eficaz e aproveitou o facto do Software existente (ver Anexo 3) estar certificado de acordo com a legislação em vigor. Sendo que o objectivo fundamental da facturação é informar o cliente da quantia que este deve pelas mercadorias que fornecemos, então este é um processo que terá que primar pelo rigor. Hoje, a empresa elabora as suas próprias facturas e reencaminha-as para os respectivos clientes, antecipando, deste modo, o prazo médio de recebimentos.

Após algum tempo é possível afirmar que esta mudança revelou-se uma mais-valia ao nível da gestão de tesouraria.

4.1.4. Inventários

No fecho de contas de 2010, para além do apuramento de resultados, a DKM Control, efectuou a inventariação dos stocks existentes. Por conseguinte, foram corrigidos erros e diferenças relativamente ao que efectivamente se encontrava em stock e as informações que o software de gestão fornecia.

Foram detectados inúmeras incorrecções, principalmente de produtos com a sua contagem negativa. Foram definidos, igualmente, stocks mínimos a manter em armazém com o objectivo de satisfazer futuras exigências de prazos de entrega definidos pelos demais clientes e minimizar contratempos provenientes de atrasos de entrega de fornecedores.

Todas estas medidas foram tomadas tendo em conta já a implementação da Gestão de Tesouraria.

4.2. Implementação da gestão de tesouraria

Na maioria das empresas de maior dimensão é frequente a existência de modelos de planeamento financeiro de curto prazo de extrema complexidade, mas a realidade das empresas de menor dimensão é diferente, uma vez que não existe a mesma necessidade de algo tão extensivo. Deste modo, estas adoptam na sua maioria folhas de cálculo (Excel) para efectuarem o planeamento de tesouraria. “ Os modelos vão desde simples programas de folhas de cálculo que ajudam apenas na aritmética, até modelos de programação linear que ajudam a encontrar o melhor planeamento financeiro” Ross et al. (2008, p. 862).

As organizações para facilitar a análise e o conhecimento real da sua situação de tesouraria recorrem a estes meios informatizados, que consequentemente fornecem informações acerca das necessidades de tesouraria, prazos médios de pagamento e recebimento, excesso ou necessidade de recursos financeiros para fazer face a situações inesperadas, etc.. No entanto, qualquer uma das soluções apresentadas pode ser ineficaz se se verificar que os pressupostos em que se baseiam não são os correctos.

Na grande maioria das empresas portuguesas, mais concretamente, pequenas e médias empresa, é possível que nos procedimentos seguidos se verifique um nível de formalidade menor em relação às empresas de maior dimensão, no entanto, existem procedimentos comuns, que todas as empresas têm de considerar na elaboração de previsões. São modelos que se caracterizam pelo modo prático e fácil com que é possível trabalhar num programa de folha de cálculo.

Das tarefas com maior importância que realizei no decurso deste estágio, foi a criação e elaboração de uma folha de cálculo para o controlo da tesouraria e a possível realização de uma gestão financeira a curto prazo, através de um acompanhamento semanal desta folha, no qual são introduzidos os novos dados complementando a informação já inserida anteriormente.

Como é possível verificar através da figura abaixo, com esta mesma folha de cálculo procurei fazer uma previsão de todas as contas dos balancetes da empresa, ilustrar graficamente a situação financeira da empresa nos últimos anos e obter igualmente uma previsão para o final do ano a nível de gastos e rendimentos.

Para a sua elaboração utilizei a média de valores disponíveis nos demais balancetes de anos anteriores, defini um aumento de actividade anual de 5%, ponderei um aumento da inflação na ordem dos 1,022% e tive em conta a sazonalidade normal (possível de ser verificada através dos balancetes) na adjudicação de novos projectos ou na revenda de alguns produtos a alguns clientes em que já existe um número de encomendas relativamente considerável até à data. Estas foram informações e decisões discutidas e analisadas juntamente com o Eng. Nuno Machado, tendo em conta a sua experiência profissional e o seu feedback relativamente ao futuro.

Analisando a respectiva folha, que saliento apresenta valores apenas aproximados da realidade uma vez que é política da empresa não os revelar, podemos observar um entusiasmante e notório crescimento sustentado da mesma, sendo que é previsível a apresentação de resultados positivos no final do ano 2011, mais concretamente 1.843 €.

Figura 12 – Figuras relativas à folha de cálculo elaborada

Painel A

1	A	B	C	D	E	I	M	Q	U	Y	AC	AG	AK
2	Conta	Descrição das contas	2010	2011	Jan-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11
3	Conta	Descrição das contas	Média	Media Forecast	Balancete	Balancete	Balancete	Balancete	Balancete	Balancete	Balancete	Balancete	Balancete
3	31	COMPRAS - Mercadorias	10.620,00	11.396,32	#REF!	2.420,00	9.155,00	3.839,00	2.815,00	0,00			
4	312	COMPRAS - Matérias Primas	0,00		2.550,00	2.051,00	5.721,00	295,00	393,00	0,00			
5		Total Compras	10.620,00	11.396,32	#REF!	4.471,00	14.876,00	4.134,00	3.208,00	0,00			
6	611	CUSTO MERCADORIA VENDIDA	9.140,08	9.808,22	14.393,00	2.871,00	8.580,00	4.638,00	3.348,00	0,00			
7	612	CUSTO MATÉRIA CONSUMIDA	0,00		1.156,00	9.952,00	5.466,00	220,00	469,00	0,00			
8	621	SUBCONTRATOS	1.676,17	1.798,69	1.619,00	0,00	920,00	157,00	#N/A	0,00			
9		Total Gastos DA	10.816,25	11.606,92	17.168,00	12.823,00	14.966,00	5.015,00	#N/A	0,00	0,00	0,00	0,00
10	6224	HONORÁRIOS	645,00	692,15	0,00	0,00	1.319,00	0,00	#N/A	0,00			
11	6251	DESLOCAÇÕES E ESTADAS	634,50	680,88	122,00	1.772,00	1.066,00	401,00	#N/A	0,00			
12	6242	COMBUSTÍVEIS	493,42	529,49	430,00	425,00	611,00	510,00	#N/A	0,00			
13	6221	TRABALHOS ESPECIALIZADOS	267,75	287,32	427,00	207,00	125,00	425,00	#N/A	0,00			
14	6253	TRANSPORTES MERCADORIAS	93,25	100,07	24,00	67,00	396,00	58,00	#N/A	0,00			
15		Total Gastos DA	2.133,92	2.289,91	1.003,00	2.471,00	3.517,00	1.394,00	#N/A	0,00	0,00	0,00	0,00
16	6261	RENDAS E ALUGUERES -ALD	1.384,25	1.414,70	1.423,00	1.423,00	1.423,00	1.423,00	#N/A	0,00			
17	6262	COMUNICAÇÃO	567,25	608,72	656,00	641,00	629,00	674,00	#N/A	0,00			
18	6261	RENDAS E ALUGUERES - ESCRITÓRIO	550,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	#N/A	0,00			
19	6222	PUBLICIDADE E PROPAGANDA	402,42	411,27	60,00	108,00	0,00	0,00	#N/A	0,00			
20	6231	FERRAMENTAS E UT. DESGASTE RÁPIDO	113,08	121,35	6,00	45,00	6,00	0,00	#N/A	0,00			
21	6233	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	106,92	109,27	60,00	21,00	32,00	233,00	#N/A	0,00			

Painel B

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2	Situação Financeira - DKM Control, Lda										
3											
4		2008	2009	2010	2011 (Previsão)						
5	Vendas	43,00 €	67.737,97 €	138.509,00 €	105.945,47 €						
6	Serviços	560,00 €	165.433,74 €	92.274,00 €	335.764,37 €						
7	Total de Rendimentos (V+S)	603,00 €	233.626,69 €	235.089,00 €	441.719,14 €						
8	Total de Gastos	14.327,15 €	353.403,88 €	319.282,00 €	454.651,47 €						
9	Resultado (RAI)	- 13.724,15 €	- 119.777,19 €	- 84.193,00 €	- 12.932,33 €						
10											
11	Evolução Vendas - Serviços										
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19		2008	2009	2010	2011 (Previsão)						
20	Vendas	43,00 €	67.737,97 €	138.509,00 €	105.945,47 €						
21	Serviços	560,00 €	165.433,74 €	92.274,00 €	335.764,37 €						
22											
	Evolução Rendimentos - Gastos										
		2008	2009	2010	2011 (Previsão)						
	Rendimentos	603,00 €	233.626,69 €	235.089,00 €	441.719,14 €						
	Gastos	14.327,15 €	353.403,88 €	319.282,00 €	454.651,47 €						

Painel C

		Financial Report															
		January		February		March		April		May		June		July		August	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Costs																	
61	Custo Mercadoria Vendida	13.377 €	15.549 €	16.866 €	28.372 €	24.170 €	42.418 €	47.098 €	47.276 €	59.941 €	51.093 €	69.900 €	66.814 €	87.195 €	79.458 €	92.431 €	82.511 €
62	FSE	5.067 €	4.219 €	9.302 €	9.741 €	14.087 €	17.262 €	19.370 €	21.727 €	25.636 €	27.193 €	36.474 €	32.136 €	42.996 €	36.904 €	53.270 €	44.921 €
63	Gastos com Pessoal	8.225 €	10.403 €	16.428 €	21.103 €	24.969 €	31.452 €	34.487 €	41.737 €	42.976 €	52.169 €	56.599 €	62.485 €	67.759 €	75.569 €	76.113 €	85.941 €
64	Gastos de Depreciação	418 €	418 €	636 €	636 €	1.254 €	1.254 €	1.872 €	1.872 €	2.090 €	2.090 €	2.508 €	2.508 €	2.926 €	2.926 €	3.344 €	2.926 €
65	Perdas por Imparidade		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
66	Perdas por Red. Justo Valor		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
67	Provisões do Exercício		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
68	Outros Gastos e Perdas		60 €		99 €		204 €	1 €	212 €	1 €	220 €	20 €	229 €	60 €	272 €	79 €	311 €
69	Gastos e Perdas de Financiamento		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		16 €		27 €
14	Total Costs	27.087 €	30.649 €	43.432 €	60.159 €	74.480 €	92.598 €	102.628 €	112.632 €	130.644 €	132.781 €	165.501 €	164.188 €	200.936 €	195.145 €	225.264 €	216.841 €
Incomings																	
		January		February		March		April		May		June		July		August	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
71	Sales	18.430 €	2.375 €	23.672 €	15.078 €	42.392 €	31.038 €	60.747 €	35.589 €	76.592 €	40.958 €	81.935 €	60.191 €	93.645 €	79.225 €	107.355 €	88.251 €
72	Services	4.628 €	16.361 €	5.908 €	22.478 €	7.608 €	44.147 €	8.888 €	45.802 €	13.724 €	89.610 €	22.819 €	91.210 €	36.550 €	100.830 €	49.048 €	107.881 €
73	Variações nos Inventários		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
74	Trabalhos Própria Empresa		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
75	Subsídios à Exploração		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
76	Reversões		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
77	Ganhos por Aumento Justo Valor		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €
78	Outros Rendimentos e Ganhos		9 €		25 €		41 €	9 €	81 €	9 €	81 €	9 €	81 €	9 €	101 €	9 €	111 €
79	Juros, Dividendos e Outros Rend.		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		49 €
27	Total Incomings	23.058 €	18.745 €	29.605 €	37.565 €	50.041 €	75.192 €	69.716 €	81.400 €	90.397 €	130.577 €	104.835 €	151.410 €	129.296 €	180.064 €	156.563 €	196.116 €

Painel D

		Financial Report															
		January		February		March		April		May		June		July		August	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Forecast																	
62	Total Costs 2010	27.087 €		43.432 €		74.480 €		102.628 €		130.644 €		165.501 €		200.936 €		225.264 €	
65	Total Incomings 2010	23.058 €		29.605 €		50.041 €		69.716 €		90.397 €		104.835 €		129.296 €		156.563 €	
66	EBT 2010	-4.029 €		-13.827 €		-24.439 €		-32.912 €		-40.247 €		-60.666 €		-71.640 €		-68.701 €	
67	Inflection	-4.118 €		-14.131 €		-24.977 €		-33.636 €		-41.132 €		-62.001 €		-73.216 €		-70.212 €	
68	Increased Activity	-4.324 €		-14.838 €		-26.225 €		-35.318 €		-43.189 €		-65.101 €		-76.877 €		-73.723 €	
69	Adjudicated Projects - Costs	0 €		0 €		0 €		0 €		27.841 €		27.841 €		27.841 €		27.841 €	
70	Adjudicated Projects - Incomings	0 €		0 €		0 €		0 €		41.733 €		41.733 €		48.733 €		48.733 €	
71	Not Adjudicated Projects - Costs	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
72	Not Adjudicated Projects - Incomings	0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €		0 €	
73	Costs Forecast 2011	29.067 €		46.607 €		79.924 €		110.130 €		168.035 €		205.440 €		243.465 €		269.572 €	
74	Incomings Forecast 2011	24.744 €		31.769 €		53.699 €		74.812 €		138.738 €		154.231 €		187.481 €		216.741 €	
75	Real Costs 2011	30.649 €		60.159 €		92.598 €		112.632 €		132.781 €		164.188 €		195.145 €		216.842 €	
76	Real Incomings 2011	18.745 €		37.565 €		75.192 €		81.400 €		130.577 €		151.410 €		180.064 €		196.189 €	
77	EBT Forecast 2011	-4.324 €		-14.838 €		-26.225 €		-35.318 €		-29.297 €		-51.209 €		-55.985 €		-52.831 €	
79	Real Costs Forecast 2011	30.649 €		60.159 €		92.598 €		112.632 €		132.781 €		164.188 €		195.145 €		221.251 €	
81	Real Incomings Forecast 2011	18.745 €		37.565 €		75.192 €		81.400 €		130.577 €		151.410 €		180.064 €		209.324 €	
82	EBT REAL Forecast 2011	-11.904 €		-22.594 €		-17.406 €		-31.232 €		-2.204 €		-12.778 €		-15.081 €		-11.927 €	
83	Real EBT 2011	-11.904 €		-22.594 €		-17.406 €		-31.232 €		-2.204 €		-12.778 €		-15.081 €		-20.453 €	
86	Variation between Forecast and Real situation	-175,33%		-52,27%		33,63%		11,57%		92,46%		75,05%		73,06%		61,29%	

Tendo em conta o trabalho desenvolvido, hoje é possível conhecer com maior detalhe e gerir da melhor forma o crédito concedido, os inventários, o crédito de fornecedores e as necessidades de financiamento ou investimento.

Relativamente ao crédito concedido, foram definidos trinta e sessenta dias como os prazos máximos de recebimento consoante cada situação. Isto é, aquando da fase de proposta a cliente, é devidamente estudado o prazo a disponibilizar para o pagamento da factura. Este prazo depende obviamente de inúmeros factores. Falo, mais concretamente, da situação da empresa relativamente à concorrência e em relação ao produto ou serviço que está a oferecer, da situação financeira de ambas as empresas, do poder negocial do responsável ou mesmo da criação de valor que a proposta oferecida vai proporcionar ao cliente.

Facilmente se pode concluir que cada caso é um caso, estando a DKM Control a estudar hoje a possibilidade de oferecer descontos de pronto pagamento ou de pagamento antecipado, por forma, a melhorar os prazos médios de recebimento e conseqüentemente a situação financeira da mesma em determinados momentos.

Com a folha de cálculo e com o auxílio do software de gestão adoptado pela DKM Control, foram também implementados níveis mínimos de inventário em armazém e a respectiva melhoria na organização do mesmo. Assim, conheceu-se a periodicidade no pedido de algumas mercadorias, sendo agora possível manter em armazém alguns desses produtos para fazer face a constantes rupturas que eram até então recorrentes e, por outro lado, evitar a permanência de outros em que a sua procura é manifestamente inferior. Com isto, a empresa melhora o seu ciclo de exploração e gere de forma eficaz o capital investido. Sendo que o armazém era diminuto e carecia de alguma organização, procedi após sugestão ao seu aumento e devida disposição consoante as referências já anteriormente definidas.

No que concerne ao crédito de fornecedores, a política é semelhante ao crédito concedido a clientes. Ou seja, as variáveis consideradas na definição dos prazos são as mesmas, não obstante a maior facilidade negocial por parte da DKM Control. São considerados por vezes prazos inferiores quando o produto ou serviço oferecido é comparativamente superior ao da concorrência e são já hoje igualmente oferecidos diversos descontos que pontualmente são aceites após a necessária ponderação.

Relativamente às necessidades de investimento ou de financiamento a implementação de soluções foi reduzida. No entanto, a empresa opta pela compra de quantidades maiores de determinadas mercadorias ou matérias-primas que são frequentemente necessárias quando assim existe possibilidade e pelo empréstimo por parte de sócios à empresa quando há necessidade de financiamento da actividade.

Com esta folha de cálculo foi possível também introduzir e desenvolver um conjunto de indicadores de gestão.

4.3. Desenvolvimento de indicadores de gestão

Independentemente do tamanho e da actividade em que está inserida, uma empresa é o reflexo das decisões dos seus gestores.

Nos dias de hoje, a avaliação do desempenho das empresas é um tema cada vez mais discutido. É fundamental uma vez que a concorrência é exponencialmente mais forte e os mercados encontram-se instáveis perante a crise económico financeira.

A competitividade de um país deriva directamente do desempenho que as suas empresas possam ter. A nível nacional, a competitividade é reflectida no desempenho da economia, enquanto que a um nível operacional, é vista tendo como base a quota de mercado da empresa. Uma interpretação exacta e a existência de medidas de avaliação de desempenho de uma empresa, são essenciais para o sucesso da mesma.

Como tal, existem indicadores de gestão que pretendem apoiar o gestor na difícil tarefa de avaliar o desempenho da sua organização.

Durante o meu período de estágio na DKM Control, Lda, a empresa, para avaliar o seu desempenho, desenvolveu um conjunto de indicadores de gestão, analisou os seus balanços e balancetes, os demais quadros referentes ao valores mensais dispendidos em serviços externos, custos directos da actividade e custos indirectos da actividade e, por último, elaborou um ficheiro excel que já mencionei tendo em vista uma análise mais detalhada de todos os gastos e rendimentos e a reunião de todos os dados disponíveis.

Com este ficheiro, denominado “Análise Global” (figura 12) e segundo um determinado número de variáveis foi possível ainda fazer uma previsão a nível financeiro para o final do ano corrente.

Assim, são introduzidos os valores mensais no final de cada mês. Refiro-me às rubricas do Balancete e mais detalhadamente aos Fornecimentos de Serviços Externos. Com esta actualização será possível apurar e analisar económica e financeiramente a empresa, corrigir possíveis desvios, detectar erros contabilísticos de forma antecipada e prever o futuro da empresa mais detalhadamente.

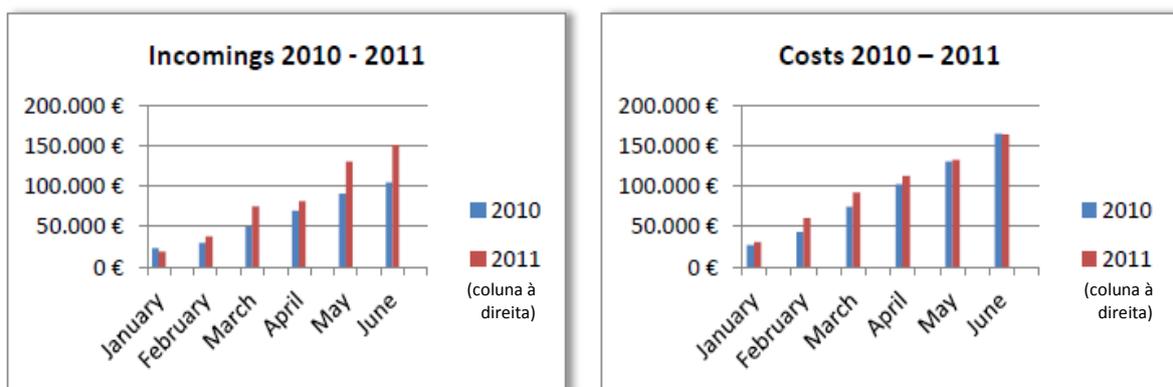
Dou o exemplo da necessária distinção entre rubricas como a Subcontratação ou os Combustíveis e a Electricidade ou a Comunicação. Com esta distinção através da plataforma Microsoft Excel e mais propriamente da ferramenta Pivot Table a empresa pode criar tabelas segundo as suas preferências que permitirão a comparação de valores.

Tendo em conta que a empresa iniciou actividade apenas em 2009, os dados de cariz financeiro são ainda escassos e a sua comparação torna-se por esta razão carente de alguma fiabilidade. No entanto tive oportunidade de realizar alguns estudos comparativos, os quais obtive através da elaboração do documento já referido, que desenvolvi ao longo do tempo consoante os objectivos propostos e tendo como base dados recolhidos, por exemplo, da Contabilidade.

Em relação aos Custos e Rendimentos dos seis primeiros meses de 2010 e 2011 (ver figura 12), os números revelam uma considerável melhoria, perspectivando-se que no final deste mesmo ano a empresa apresente resultados bastante diferentes do ano anterior.

Os custos apurados da empresa em 2011 têm sido em tudo muito semelhantes a 2010, no entanto, já no que diz respeito aos Rendimentos, a situação é claramente animadora, uma vez que estes ultrapassam largamente os de 2010, verificando-se já em Junho valores acumulados de 150 mil euros.

Figura 13 – Dados Financeiros (Rendimentos e Gastos)



Os valores obtidos demonstram que a DKM estará em pouco tempo, sensivelmente um ano, a atingir o equilíbrio financeiro desejado. Sendo que a empresa opera há apenas três anos, estes são dados claramente encorajadores e gratificantes.

O universo dos indicadores é abrangente, surgindo assim a necessidade de determinar quais os indicadores mais relevantes para a empresa. Cada rácio deve ser analisado no seu contexto, ou seja, o rácio mais adequado para cada empresa específica está naturalmente dependente de um conjunto de variáveis visto que cada empresa tem as suas especificidades. No que diz respeito aos rácios desenvolvidos e tidos em conta pela empresa destaque os indicadores económico-financeiros, os indicadores financeiros e os indicadores de liquidez.

5. Análise crítica

Sendo este um Relatório de Estágio de 2º Ciclo, é de elevada importância que o estudante proceda a uma análise crítica, tendo por base as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, bem como a componente teórica desenvolvida neste mesmo relatório. Assim sendo, procurei analisar de forma construtiva os tópicos abordados, sugerindo algumas possíveis soluções e medidas a considerar.

O estágio que realizei na DKM Control revelou-se, do ponto de vista dos procedimentos a implementar, bastante enriquecedor, uma vez que tive oportunidade de implementar alguns processos administrativos inerentes à actividade da empresa, como por exemplo, a inventariação de stocks ou a categorização de processos.

A empresa encontra-se bem estruturada e organizada, no entanto, a meu ver, existem ainda alguns pontos estratégicos a adoptar, assim como outros a aperfeiçoar ou a reformular. Falo especificamente da organização e definição de tarefas, do processamento de salários ou da realização de reconciliações bancárias.

A investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de cada função e dos conhecimentos, capacidades e experiência daquilo que uma pessoa precisa para desempenhar as suas funções de forma adequada é um campo passível de exploração e intervenção na empresa. Não existe, na plenitude, a atribuição e definição exacta de tarefas específicas a cada colaborador. O documento da “Organização e Procedimentos da DKM Control, Lda” constante na figura 11, trata-se de um bom ponto de partida para atingir uma melhor organização e monitorização dos fluxos de trabalho decorrentes da actividade da empresa, entre os demais colaboradores.

O processamento de salários, parte integrante da gestão de recursos humanos, é outro dos pontos a meu ver susceptível de reformulação. Este requer um conhecimento profundo da legislação em vigor, dos contornos relativos à segurança social ou às características dos contratos de trabalho. A sua revisão e constante actualização requerem um documento elaborado e que envolva todos os aspectos importantes para que, posteriormente, o seu acompanhamento por parte do gestor seja simplificado e eficaz.

Relativamente às reconciliações bancárias, estas terão que ser impreterivelmente efectuadas mensalmente e, por conseguinte, confrontadas com os registos da contabilidade. Assim, a empresa poderá detectar possíveis erros como a duplicação de valores ou a sua inexistência bem como o acompanhamento actualizado da situação financeira da empresa. Quando se verificarem diferenças nas reconciliações bancárias, estas devem ser averiguadas e prontamente regularizadas, sempre que se justifique.

Para acompanhar a evolução da actividade da organização, o gestor tem de previamente definir os critérios e os indicadores de avaliação e gestão da empresa.

A DKM Control, utiliza, tal como já tive oportunidade de afirmar, para avaliação, os demais balanços e balancetes provenientes da contabilidade, os dados relativos aos serviços externos contratados e os valores dispendidos em custos directos e indirectos.

Ao longo do estágio foi elaborado e periodicamente revisto um ficheiro Excel onde constam todos estes dados e onde se faz, igualmente, uma previsão para os restantes meses do mesmo ano em questão.

Uma vez que a empresa é recente, a comparação entre períodos homólogos é ainda, deste modo, uma tarefa difícil. No entanto, no futuro, existem diversos indicadores que poderão vir a ser adoptados pela empresa com o objectivo de facilitar o acompanhamento e a análise financeira da mesma.

Os rácios são indicadores de gestão que fornecem informação acerca do comportamento financeiro da empresa. Por princípio, o recurso ao método dos rácios, permite determinar intervalos de valores, isto é, normas que auxiliam a apreciação da situação de uma empresa através da comparação entre os demais valores dos rácios, calculados a partir dos elementos constabilísticos e os valores de referência. A minha sugestão prende-se com o estudo efectivo e mais pormenorizado dos rácios mais comuns no meio empresarial.

Após a devida aplicação prática destes indicadores, a empresa será capaz de avaliar a capacidade de fazer face aos seus compromissos de curto, médio e longo prazo, de verificar até que ponto a empresa se financiou com capitais próprios ou alheios, dando-nos uma ideia do risco de insolvência. Será ainda possível ter uma ideia de quanto a empresa ganha por unidade monetária que vende, ou seja, poderá vir a saber como que a margem de lucro do seu negócio.

Perante isto, a empresa, no que diz respeito a indicadores, tem espaço para progredir e fortalecer a sua gestão, antecipando decisões e possíveis investimentos, consoante a análise dos dados obtidos.

A Gestão de Tesouraria é um tema bastante actual e de considerável relevância, sendo frequentemente objecto de estudo. Parte integrante da Gestão Financeira, representa um dos grandes desafios da maioria das empresas portuguesas.

Ao longo do Relatório de Estágio procurei descrever todo o envolvimento da gestão de tesouraria nas empresas, enumerando práticas usuais e promovendo a correcção ou antecipação de potenciais erros cometidos pelo profissional encarregado de implementar uma gestão equilibrada e organizada no que à tesouraria diz respeito.

Sendo que a implementação da Gestão de Tesouraria se encontra ainda numa fase bastante precoce na DKM Control, a minha primeira sugestão é, precisamente, a aposta nesta área da Gestão Financeira na organização.

Com esta mesma decisão, tal como referi ao longo da abordagem realizada, a empresa será capaz de anular uma série problemas de análise, planeamento e controlo financeiro das suas actividades operacionais e, ainda, ambicionar a plena capacidade de atingir todas as obrigações financeiras a um custo razoável.

A empresa será capaz de acompanhar os resultados com cada vez mais antecedência, o que ajudará a gestão nas demais decisões impossíveis de prever sem uma correcta gestão previsional. A empresa através do fundo de maneo necessário calculado, poderá verificar a necessidade de financiamento do ciclo de exploração ou a existência de excedentes financeiros de exploração e, deste modo, tomar decisões consoante as conclusões retiradas.

Hoje, a empresa, sem a gestão de tesouraria, pode ocasionalmente, deparar-se com problemas de solvência e liquidez, não tendo qualquer previsão de custos e obrigações a curto prazo, por exemplo.

Assim, após a sua implementação, o gestor conheceria o risco de insolvência a curto prazo, poderia prever e planear fluxos de actividade sazonais e poderia avaliar, naturalmente, o seu risco de insolvência a curto prazo.

A nível de inventários, a organização, não dispõe ainda de uma análise totalmente credível e minuciosa, no que diz respeito ao nível de inventário mínimo em armazém para por exemplo fazer face a períodos anormais de actividade da empresa.

Esta situação tem gerado diversos problemas no que diz respeito a prazos médios de recebimentos e pagamentos, a prazos médios de entrega, a possíveis descontos passíveis de serem obtidos, nomeadamente através de compra de mercadorias em quantidade até aos elevados custos de transporte suportados pela empresa aquando do pedido de uma simples peça que não existe em armazém.

Após uma análise cuidada e objectiva, o gestor, através da aplicação da gestão de tesouraria, poderia reduzir todos estes prazos, investir em mercadorias a manter em armazém e, assim, aumentar a competitividade perante a concorrência, elevando exponencialmente a criação de valor e a qualidade do serviço prestado ao cliente.

Por outro lado, sendo que um dos objectivos de uma empresa é a maximização da rendibilidade e na minimização do risco, as fontes de financiamento a curto prazo surgem como uma questão pertinente.

A DKM Control, deve estudar e analisar possíveis fontes de financiamento a curto prazo para possibilitar, por exemplo, o alcance de forma equilibrada de todos os objectivos e obrigações da empresa a qualquer momento.

Por último, a DKM Control, terá a oportunidade de identificar oportunidades de investimento antes não detectáveis tão facilmente, delinear e actualizar a qualquer momento políticas e objectivos, maximizar a tesouraria global a um custo mais reduzido sem gerar desequilíbrios, através de um planeamento financeiro ou de um orçamento de tesouraria elaborado anualmente.

Para que a introdução da gestão de tesouraria seja um sucesso, a empresa deverá, primeiramente, proceder às devidas mudanças estruturais, fomentando o bom funcionamento desta, promovendo a sua organização e definindo claramente a definição de tarefas de cada um dos seus colaboradores.

Após a aplicação das diversas sugestões que apresentei, a empresa poderá ainda promover o contacto permanente com o cliente por forma a criar uma relação de confiança e de proximidade e concentrar-se de forma mais eficaz na busca de novos negócios e propostas para a empresa.

6. Conclusão

O momento de decisão em relação à empresa onde seria possível realizar o meu estágio curricular, foi para mim evidente que a DKM Control, Lda se posicionava como a opção correcta e capaz de satisfazer as minhas exigências.

Tive a oportunidade de adquirir novas competências, complementando as adquiridas ao longo da licenciatura e do mestrado realizados na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, designadamente a capacidade de utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação, a capacidade de aquisição de conhecimentos relativos à actividade da empresa, o sentido de ética profissional, o funcionamento e a organização de uma empresa, bem como, o relacionamento entre colegas de trabalho.

Para que tudo isto fosse possível, não posso deixar de destacar o carácter de todas as pessoas que fazem parte da DKM Control, assim como a entrega e sentido profissional de cada um.

A empresa apesar de todas estes reparos, apresenta-se tal como a maioria das pequenas e médias empresas portuguesas, bastante vulnerável devido à crise financeira, económica e social.

As fortes restrições no que concerne ao acesso ao crédito, as alterações de carácter contabilístico (Sistema de Normalização Contabilística) e a maior pressão fiscal verificada hoje em dia têm criado inúmeros obstáculos a qualquer empresa. Existe uma necessidade crucial de optimização de processos.

É imperativa a implementação de um sistema coerente, de uma metodologia capaz de manter a solvência da empresa. O gestor terá que assegurar de forma ética, responsável e sustentável a liquidez da empresa, as suas fontes de financiamento bem como a empregabilidade desse mesmo capital. É, assim sendo, muito difícil, uma organização avançar sem uma gestão de tesouraria devidamente implementada e organizada.

A DKM Control, terá, deste modo, que se adaptar constantemente à mudança, adoptando instrumentos de gestão essenciais, apostando no dinamismo e na inovação, para que no futuro se torne numa empresa de sucesso no seu ramo de actividade, aumentando possivelmente as suas instalações, alargando ou focalizando a sua área de negócio ou o seu mercado alvo.

A interligação e a dinâmica entre os conhecimentos adquiridos na faculdade e o trabalho na empresa foi decisiva para o sucesso do estágio desenvolvido. Para tal, os fundamentos teóricos das unidades curriculares pertencentes à Licenciatura de Gestão e posterior Mestrados, foram imprescindíveis.

Para a realização das tarefas, destaco as disciplinas de Análise e Gestão Financeira, o Cálculo Financeiro, Contabilidade Financeira, Fiscalidade ou Finanças Empresariais, como essenciais.

Estas unidades curriculares visam a tomada de decisões em relação a investimentos e opções a adoptar, assim como deve ser executada a gestão de tesouraria ou outros instrumentos de gestão numa empresa. Tendo como meio de trabalho, um software de gestão, as disciplinas do âmbito das tecnologias de informação, foram igualmente bastante importantes.

Bibliografia

- ALLEN, Franklin; BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2007 da McGrawHill Interamericana de Espanha, 8ª Edição.
- ABECASSIS, Fernando; CABRAL, Nuno; “Análise Económica e Financeira de Projectos”, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1982.
- MARTINS, António; CRUZ, Isabel; AUGUSTO, Mário; SILVA, Patrícia Pereira da; GONÇALVES, Paulo Gama; “Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora 2009.
- BAUMOL, W. (1952) “The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach, Quarterly Journal of Economics”, 66, p.545 – 556.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; “Princípios de Finanças Empresariais”, Copyright 2003 da McGrawHill , 7ª Edição;
- CARVALHO das NEVES, João; “Análise Financeira”, 12ª Edição, Texto Editora, 2000.
- COHEN, E. (1996), “Análise Financeira”, 1.ª Edição, Coleção fundamentos, Editorial Presença.
- FIGUEIREDO, José; Sebenta de “Fundamentos e Gestão”, Instituto Superior Técnico (TagusPark), 2007;
- HOJI, M. (2000), “Administração Financeira: uma abordagem prática”, 3ª. Edição, São Paulo, Atlas.
- MENEZES, H. Caldeira; “Princípios de Gestão Financeira”, Editorial Presença, Lisboa, 1997;
- NABAIS, F. e NABAIS, C. (2007), “Prática Financeira I – Análise Económica e Financeira”, Editora Lidel.
- MILLER, M. e ORR, D. (1966), “Model of the Demand for Money by Firms”, Quarterly Journal of Economics, v. 80, pp. 413-435.
- NEELY, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). “The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success”. Financial Times/Prentice Hall.
- NEELY, A. (2002), “Avaliação do Desempenho das Empresas - Porquê, o quê e como”. Lisboa: Editorial Caminho, SA.;
- PORTER, M. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press, New York, US, 1985.

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

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

SANTOS, A. (1991); *“Análise Financeira”*, INIEF – Economia e Gestão, Lda

SILVA, Eduardo Sá; *“Gestão Financeira . Análise de Fluxos Financeiros”*, Vida Económica, 4ª Edição

Referências Internet:

www.bloomberg.com consultado em 12/06/2012

www.bportugal.pt consultado em 19/07/2012

www.eurofinance.com em 12/06/2012

www.exame.pt consultado em 22/07/2012

www.executivedigest.pt consultado em 02/08/2011

www.oje.pt consultado em 18/05/2011

www.pmlink.pt consultado em 20/08/2012

www.thinkfn.com consultado em 20/08/2012

Anexos

Anexo 1

Instalações DKM Control, Lda



Anexo 2
Produtos e Serviços DKM Control, Lda







Série Komma



Dispositivos de medição manuais
Manual measuring devices



Serie 48



Serie MUH04



Electrodos metálicos
Metallic electrodes



Electrodos de medição de pH
pH electrodes



Electrodos Redox
ORP/Redox electrodes



Electrodos para medição
de condutividade
Conductivity electrodes



Electrodos padrão
Standard electrodes



Sondas de temperatura
Temperature probes

Anexo 3

Software de Gestão PHC Advanced

