

---

# **GESTÃO FINANCEIRA**

Professor Doutor José Almaça  
Dr<sup>a</sup> Clotilde Saraiva  
Dr<sup>a</sup> Isabel Vieira

---

---

## ÍNDICE

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. A Realidade Financeira da Empresa</b>                                              | <b>3</b>  |
| <b>2. O Equilíbrio Financeiro</b>                                                        | <b>6</b>  |
| 2.1. Registos e Documentos Contabilísticos de Base                                       | 7         |
| 2.2. Equilíbrios e Limitações dos Documentos de Contabilidade                            | 16        |
| 2.3. Uma Pequena Aplicação para Melhor Compreensão dos Conceitos                         | 18        |
| <b>3. A perspectiva financeira. Da Contabilidade à Análise e Gestão Financeira</b>       | <b>19</b> |
| 3.1. O Balanço Patrimonial                                                               | 19        |
| 3.2. O Balanço Funcional                                                                 | 20        |
| 3.3. Do Balanço Contabilístico ao Funcional                                              | 23        |
| 3.4. A Demonstração dos Resultados numa perspectiva financeira e funcional               | 26        |
| <b>4. Indicadores de apoio à análise e à gestão ou rácios</b>                            | <b>28</b> |
| <b>5. O Risco e as Decisões</b>                                                          | <b>32</b> |
| 5.1. A utilização de medidas estatísticas                                                | 33        |
| 5.2. A análise de risco com base em indicadores extraídos dos documentos contabilísticos | 35        |
| 5.3. Outras técnicas de análise de risco                                                 | 38        |
| <b>6. Rendibilidade e Crescimento. O Investimento e a Estrutura Financeira</b>           | <b>38</b> |
| <b>7. Os Fluxos Monetários</b>                                                           | <b>41</b> |
| 7.1. O Mapa de Origens e Aplicações de Fundos                                            | 42        |
| 7.2. O Mapa de Fluxos                                                                    | 44        |
| <b>8. A Empresa e o Valor</b>                                                            | <b>50</b> |
| <b>9. O Controlo Financeiro de Gestão</b>                                                | <b>52</b> |
| 9.1. A abordagem previsional                                                             | 52        |
| 9.2. O papel da Contabilidade Analítica                                                  | 53        |

---

## **OBJECTIVOS A ATINGIR:**

Pretende-se que o leitor perceba a integração e o alcance global da gestão financeira.

Não se prossegue com uma abordagem tradicional, de descrição pormenorizada de conceitos, apostando-se antes em fornecer uma perspectiva de análise, num ambiente em que a função contabilística e de aconselhamento financeiro e fiscal é frequentemente feita por elementos externos à empresa (*outsourcing*), deixando ao empresário pouca capacidade de intervenção crítica. É o reforço desta capacidade que se defende.

Trabalhou-se, assim, numa óptica dinâmica em que interessa conhecer os verdadeiros fluxos da empresa, o risco e valor da mesma, em cada momento da sua vida.

Como tal, os objectivos que se pretende atingir são:

1. Facultar uma ordenação de conceitos e regras de base necessárias ao exercício quotidiano da gestão e da análise financeira de micro, pequenas e médias empresas.
2. Clarificar noções e revelar técnicas simples.
3. Dar a perceber a importância de uma descodificação dos tradicionais elementos contabilísticos e fiscais, pondo em destaque a análise de fluxos.
4. Reforçar a importância da informação atempada e fiável e da prática de uma gestão previsional e de um controlo regular de desempenhos.
5. Introduzir a noção de risco como variável de gestão.

***A abordagem na empresa deve incidir sobre a aplicação dos conceitos, realizando-se uma análise da situação actual e a projecção para os próximos três anos.***

---

## 1. A REALIDADE FINANCEIRA DA EMPRESA

Em termos financeiros, todas as actividades levadas a cabo numa organização originam fluxos de entradas e saídas de fundos, que é necessário manter em permanente equilíbrio.

A empresa é, deste modo, vista como uma contínua corrente de fluxos monetários, que importa garantir.

Numa fórmula simples, a preocupação é que em qualquer momento,

$$\text{Saldo inicial} + \text{entradas previstas} \geq \text{saídas previstas} + \text{saldo final desejado}$$

Esta pequena regra de equilíbrio conduz a outra fundamental, que se prende com a rendibilidade e que determina que, no médio prazo, as entradas acumuladas excedam as saídas acumuladas

$$\text{Entradas previstas} \geq \text{saídas previstas}$$

Para tal, levam-se a cabo um conjunto de tarefas, históricas e previsionais, num todo coeso e inserido nos objectivos e estratégia definidos.

Mas, nem sempre foi assim.

Numa primeira fase, a função financeira identificava-se com a tesouraria, ou seja, receber e pagar. As preocupações situavam-se ao nível da manutenção de um saldo de disponibilidades que permitisse assegurar o normal funcionamento da empresa, cobrando com rapidez e escalonando os pagamentos aos fornecedores e outros credores. Tratava-se de efectuar uma gestão de disponibilidades.

Esta tarefa foi, entretanto, ampliada com a necessidade de obter atempadamente e ao menor custo os fundos necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa, bem como garantir uma adequada aplicação de excedentes de fundos, de forma a garantir a melhor rendibilidade possível dos mesmos. O papel financeiro passou então, a ser mais activo, em termos da gestão.

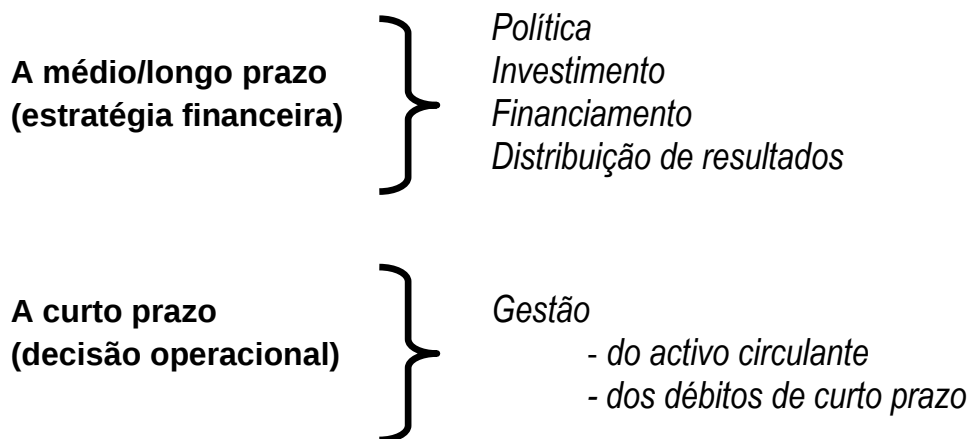
---

Com o andar dos tempos e o aumento da complexidade do ambiente em que a empresa opera, a função financeira evoluiu para a gestão financeira:

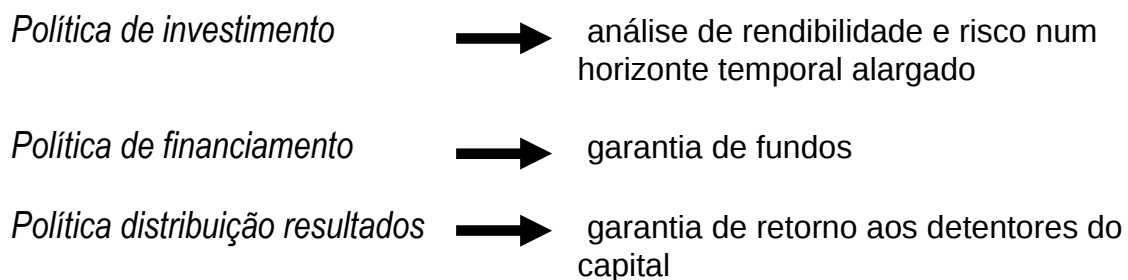
***Há que ter também preocupações de carácter económico, cabendo à área financeira a análise e o controlo da rentabilidade actual e previsional de todas as aplicações de fundos.***

A função financeira passou a participar nas decisões de investimento e na elaboração dos planos de médio prazo.

Neste enquadramento, as tarefas de uma moderna gestão financeira são:



O que é que cada uma destas tarefas representa?



---

O documento de base é o **Plano Financeiro**

*Gestão do activo circulante* → disponibilidades, saldos de clientes, stocks e aplicações de excedentes de tesouraria

*Gestão de débitos de curto prazo* → créditos de fornecedores, credores correntes e cobertura de défices de tesouraria

O documento de base é o **Orçamento de Tesouraria**.

A actual complexidade fez englobar preocupações e controlos de mercados de capitais, financiamentos internacionais, exportações, opções e futuros, criando necessidades de maior especialização técnica.

Em todo este esforço tem de estar sempre presente o objectivo global:

→ **maximização do valor da empresa** ←

Para atingir este objectivo há que levar a cabo exames da repercussão das decisões financeiras na empresa em duas vertentes – rendibilidade e risco.

A rendibilidade mostra a capacidade de uma empresa para gerar lucros. O risco reflecte a variabilidade desses lucros ou fluxos.

As empresas actuais são organizações abertas em permanente interacção com o meio envolvente, em que as decisões de gestão são mais vastas que as meras decisões financeiras, ainda que estas tenham um grande peso no curto e médio prazo.

Note-se que a qualidade das análises e decisões financeiras estão em relação directa com a qualidade e a fiabilidade da informação utilizada, pelo que o sistema e as tecnologias de informação e respectivo controlo têm um peso cada vez mais determinante.

As finanças de uma empresa quando mal geridas são seguramente causa de insucesso. No entanto, uma gestão financeira de boa qualidade não implica, por si só, o sucesso.

---

Qualquer que seja a sua dimensão, a empresa é um todo em que cada função é interdependente das restantes e que obriga a um esforço global e objectivo e um posicionamento estratégico.

Fazer uma correcta análise financeira e gerir uma empresa em termos financeiros implica ver e analisar para além dos meros fluxos desta natureza. Obriga a olhar a empresa na sua inserção ambiental e no seu conjunto interno e perceber a sua capacidade evolutiva.

Isto implica estudar todas as variáveis, externas e internas, relevantes para a definição estratégica:

- *A estrutura e atractividade do sector*
- *A posição concorrencial e as a (s) vantagem (ens) competitiva (s)*
- *A cadeia de valor*
- *A carteira de negócios*
- *O sistema de informação*
- *Os recursos humanos e a massa cinzenta detida.*

## **2. O EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

**Uma necessidade que implica uma análise e um controlo permanentes**

Para tomar decisões financeiras é necessário avaliar e interpretar a situação económica e financeira da empresa. Por outras palavras, avaliar o equilíbrio financeiro, a rendibilidade dos capitais, a capacidade de crescimento e o risco.

Os gestores têm necessidade de acompanhar a evolução e controlar os planos, de molde a conhecer a situação actual e prever o futuro. Mas não são os únicos. Cada vez mais a situação de uma empresa interessa a outras entidades, com ela envolvidas – fornecedores, credores, investidores, trabalhadores, Estado e clientes.

Tendo cada um interesses diversos, fazem análises distintas da mesma realidade, embora socorrendo-se de instrumentos e técnicas comuns. O gestor tem que estar consciente desta realidade e gerir de modo a garantir a salvaguarda de todos estes interesses e o bom nome da empresa.

Os mapas de base de qualquer análise económica e financeira são o Balanço e a Demonstração dos Resultados Líquidos.

---

## 2.1. Registos e documentos contabilísticos de base

### ***O Balanço***

O Balanço é um documento de contabilidade que mostra a situação patrimonial da empresa numa determinada data. É um elemento de visualização estático.

Agrega, num conjunto de rúbricas, os bens, direitos e obrigações da empresa no momento retratado.

Está dividido em três grandes naturezas:

- *O Activo*
- *Os Capitais Próprios*
- *O Passivo*

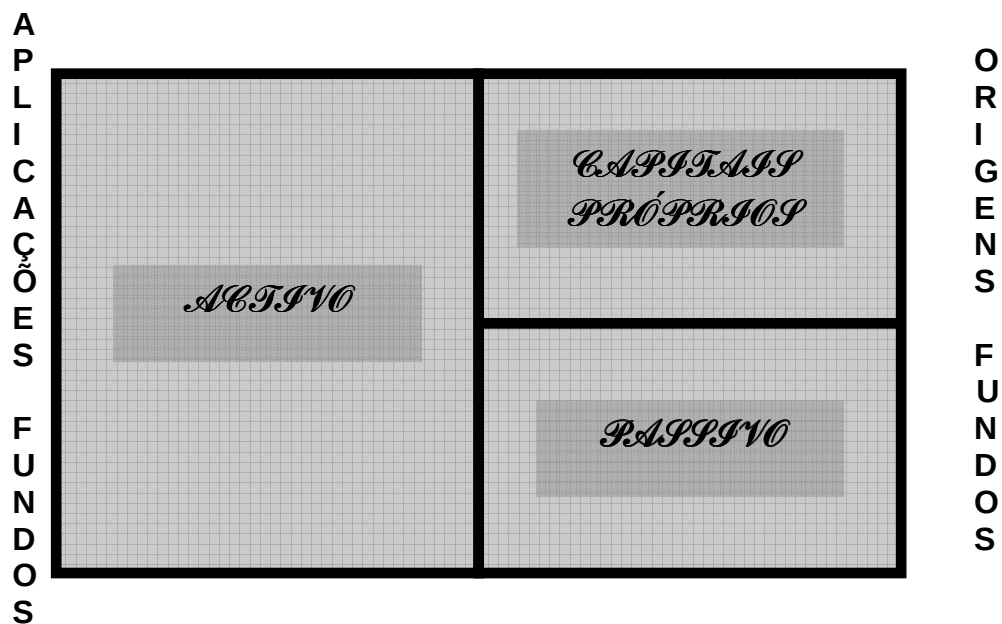
No Activo surgem todos os bens e direitos da empresa. Nos Capitais Próprios, o capital social, os resultados acumulados (lucros e prejuízos), as participações e as reservas constituídas. No Passivo, as obrigações assumidas para com terceiros, internos ou externos à empresa (dívidas).

Numa óptica financeira, o Activo corresponde às ***Aplicações de Fundos*** ou ao investimento feito na empresa. Estes bens e direitos são financiados por Capitais Próprios (capital social, reservas e resultados) e Capitais Alheios, cuja obrigatoriedade de pagamento aparece inscrita no Passivo.

A este segundo membro (Capitais Próprios e Passivo) também se chama ***Origens de Fundos***.

---

De modo mais gráfico temos



Olhando para as colunas da direita e da esquerda, podemos, desde já, estabelecer uma relação de equilíbrio entre estes membros:

$$\text{ACTIVO} = \text{CAPITAIS PRÓPRIOS} + \text{PASSIVO}$$

ou

$$\text{ACTIVO} = \text{CAPITAIS PRÓPRIOS} + \text{CAPITAIS ALHEIOS}$$

ou ainda

$$\text{APLICAÇÕES DE FUNDOS} = \text{ORIGENS DE FUNDOS}$$

Esta é a ***equação fundamental da contabilidade***.

Na medida em que as empresas se financiam com capitais próprios e alheios é normal (e saudável) que o activo exceda os capitais alheios. Se tal não se verificar, a empresa está tecnicamente falida ou insolvente, isto é:

---

**o activo é inferior ao passivo,**  
ou seja,  
**os capitais próprios são negativos.**

Mas, detalhemos estes membros do Balanço para percebermos a respectiva lógica e composição.

#### *O 1º membro do balanço*

É, como se referiu, o Activo. Na medida em que necessitamos de clareza é fundamental que o activo esteja decomposto em rubricas homogéneas e em determinada ordem que o Plano Oficial de Contabilidade – POC – consagra em ordenação por grau crescente de liquidez e de acordo com o destino das aplicações.

Por grau de liquidez entende-se a capacidade para um activo se transformar em meios monetários.

Assim, foram criadas duas grandes categorias:

- Activo Fixo, de liquidez reduzida;
- Activo Circulante, de maior liquidez.

O Activo Fixo agrupa:

#### *Imobilizações*

Incorpóreas – aplicações de carácter permanente (superior a 1 ano) em activos intangíveis, cuja transformação em dinheiro não é imediata e até algo duvidosa (despesas de constituição, trespasses, licenças, etc.);

---

Corpóreas – aplicações com carácter permanente em activos tangíveis, que a empresa não vai transformar em liquidez mas que utiliza para o exercício da sua actividade ou de que frui para obter dinheiro (terrenos, edifícios, equipamento);

Investimentos Financeiros – são aplicações em activos de carácter permanente e de natureza financeira (acções, obrigações, títulos diversos, empréstimos concedidos a empresas de grupo ou a terceiros). É óbvio que o respectivo grau de liquidez é superior aos dos grupos anteriores, mas, apenas se registam aqui as naturezas cuja estimativa de transformação em dinheiro seja superior a um ano.

Amortizações e reintegrações – representam a perda observada pelas imobilizações por via da respectiva utilização e aparecem a deduzir.

O Activo Circulante decompõe-se em:

*Existências* – são todos os bens armazenáveis, quer adquiridos quer produzidos pela empresa e destinados à venda (mercadorias, produtos acabados e intermédios, subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos, produtos e trabalhos em curso, matérias-primas, subsidiárias e de consumo). Deduzem-se das respectivas provisões para depreciação e contemplam as regularizações, positivas ou negativas, e ainda os adiantamentos por conta de compras, cujo preço esteja previamente fixado.

*Dívidas de Terceiros  
a Médio e Longo*

*Prazo* – dívidas com liquidação a mais de 1 ano da data do balanço, deduzidas das respectivas provisões. Respeitam a clientes, empresas do grupo, adiantamentos a fornecedores de imobilizado, Estado ou subscritores de capital.

*Dívidas de Terceiros*

*a Curto Prazo* – a menos de 1 ano, à data do balanço e respeitantes às entidades anteriormente referidas, deduzidas igualmente das respectivas e aplicáveis provisões.

*Títulos*

---

*Negociáveis* – aplicações financeiras de curto prazo, ou tesouraria (acções, obrigações, outros);

*Depósitos  
Bancários  
e Caixa* –

são os meios líquidos, isto é, dinheiro em caixa ou à ordem em instituições de crédito, bem como os meios quase líquidos (depósitos a prazo).

*Acréscimos e*

*Diferimentos* – despesas com custo diferido (feitas no exercício mas que correspondem a custos dos exercícios seguintes) e antecipação de receitas (proveitos do exercício cuja receita ocorre em exercícios subsequentes).

#### *O 2º membro do balanço*

É constituído por:

- Capitais Próprios
- Passivo (Capitais Alheios)

Seguem-se também aqui os princípios de clareza e homogeneidade, apresentando-se as contas por ordem crescente de exigibilidade. O grau de exigibilidade é definido pelo prazo de vencimento de uma dívida. Quanto menor o prazo, maior a exigibilidade. Por tal, os capitais próprios aparecem em primeiro lugar.

Mas, vejamos as componentes:

#### *Capitais Próprios*

Capital social – é o capital disponibilizado pelos sócios ou accionistas

---

Prestações suplementares – reforços ao capital inicial

Prémios de emissão de acções

Dividendos antecipados

Reservas (de reavaliação e legais)

Resultados transitados de exercícios anteriores

Resultados líquidos do exercício

### *Passivo*

Provisões para Riscos e Encargos – integram custos que correspondem a despesas potenciais de exercícios posteriores. São despesas futuras, certas ou incertas, de montante incerto.

Dívidas a terceiros de médio e longo prazo – com liquidação a mais de 1 ano, a partir da data do balanço (empréstimos por obrigações convertíveis e não convertíveis, empréstimos por títulos de participação, empréstimos bancários, adiantamentos por conta de vendas, fornecedores, empresas do grupo ou interligadas, sócios ou accionistas, Estado e todas as dívidas para com terceiros).

Dívidas a terceiros de curto prazo – com liquidação a menos de 1 ano da data do balanço, de composição idêntica à anterior.

Acréscimos e diferimentos – despesas diferidas (custos do exercício com realização de despesa em exercícios seguintes) e receitas com proveito diferido (receitas do exercício cujo proveito respeita a exercícios posteriores). Em termos práticos e para a análise financeira, sempre que o diferimento seja de período superior a 1 ano, deve encarar-se como um passivo de longo prazo.

---

## ***A Demonstração dos Resultados Líquidos***

Referiu-se o balanço como sendo o documento que apresenta a situação financeira da empresa numa determinada data. A demonstração de resultados líquidos mostra a formação dos resultados (lucros ou prejuízos) num determinado período, normalmente entre dois balanços.

Permite avaliar o desempenho económico, ou seja a rentabilidade das vendas, dos capitais investidos, a eficiência global económica.

Ao fazer a síntese dos custos e dos proveitos, homogeneamente agrupados, dá-nos indicação da proveniência e composição do resultado apurado em cada exercício.

De acordo com o POC, existem dois modos de elaboração da demonstração de resultados:

- Por natureza
- Por funções

### ***A Demonstração de Resultados por Natureza***

Agrega proveitos e custos em grupos de idêntica natureza. O Resultado Líquido do Exercício é sempre inscrito a seguir aos custos, com sinal positivo ou negativo.

No final e separadamente, apuram-se em resumo as principais naturezas de resultados:

#### ***Resultados Operacionais (B-A)***

Vendas+Prestações de Serviços+Variação da Produção+Trabalhos para a Própria Empresa+Proveitos Suplementares+Subsídios à Exploração+Outros Proveitos e Ganhos Operacionais

#### ***MENOS***

Custo das MVMC+FSE+CP+Amortizações+Provisões+Impostos Directos e Indirectos+Outros Custos e Perdas Operacionais

---

**Resultados Financeiros (D-B) – (C-A)**

Proveitos e Ganhos Operacionais e Financeiros

**MENOS**

Custos e perdas Operacionais e Financeiros

**Resultados Correntes (D-C)**

Proveitos e Ganhos Após Financeiros

**MENOS**

Custos e Perdas Após Financeiros

**Resultados Antes de Impostos (F-E)**

Proveitos e Ganhos Totais

**MENOS**

Custos e Perdas Totais

**Resultado Líquido do Exercício (F-G)**

Proveitos e Ganhos Totais

**MENOS**

Custos e Perdas Totais adicionados do imposto sobre o Rendimento do Exercício

Convém destacar e explicar a existência destas diversas naturezas de resultados, para além dos resultados líquidos:

- O *Resultado Operacional* é o que advém da diferença entre proveitos e custos operacionais.
- O *Resultado Financeiro* obtém-se pela subtracção dos custos aos proveitos financeiros.

- 
- O *Resultado Corrente* é, assim, a adição do resultado operacional com o financeiro.
  - A diferença entre proveitos (ganhos em alienação de imobilizações, diferenças de câmbio extraordinárias e outras) e custos extraordinários (dívidas incobráveis, perdas com alienação de imobilizações, etc.) salda-se no *Resultado Extraordinário*.
  - O *Resultado Líquido* do exercício é sempre considerado após a aplicação do imposto sobre o rendimento.

### *A Demonstração de Resultados por Funções*

Neste caso, os custos e os proveitos são agrupados por funções, de acordo com a estrutura clássica das funções da empresa – produção, distribuição administrativa e financeira, etc.

O facto de o POC não obrigar à existência de um esquema de contabilidade analítica dificulta a obtenção deste mapa nas empresas que não disponham de contabilidade analítica, pelo que a demonstração por natureza é a mais utilizada, em termos de análise e gestão financeira.

## **2.2. Equilíbrios e Limitações dos Documentos de Contabilidade**

Sempre que temos necessidade de efectuar análises ou controlos de cariz financeiro, temos como recurso os documentos contabilísticos, os quais são limitados para um correcto conhecimento da realidade e uma gestão eficaz da empresa.

A contabilidade tem por objectivo apurar e demonstrar o crescimento do capital da empresa – resultado líquido – em termos históricos, avaliando activos e contrapondo-lhe dívidas e compromissos, medindo o património líquido.

Na perspectiva de uma verdadeira análise e gestão financeira, isto não basta, pois, há que identificar e estudar o modo de ajustamento dos principais fluxos financeiros, para ***conhecer e testar as condições de equilíbrio e normal funcionamento da empresa, em cada momento.***

---

A título indicativo, podemos referir algumas das principais limitações dos documentos contabilísticos e que são:

- ✓ *Nem sempre reflectem valores actuais, porque o princípio normalmente seguido é o do registo pelo custo histórico.*
- ✓ *Englobam no resultado líquido componentes que não são fluxos financeiros, como é o caso das amortizações.*
- ✓ *Estão omitidas do balanço muitas rubricas de cariz diverso e reflexo financeiro, como por exemplo, o activo humano, o valor da clientela fidelizada, o valor da imagem, etc..*

É claro que a normalização contabilística existe e que estão estabelecidas regras para a preparação de documentos e o registo de factos contabilísticos. No entanto, os princípios de base são de natureza jurídico-patrimonial e não financeira, pelo que impõe que o responsável financeiro adopte um conjunto de análises complementares e ajuste essa informação às necessidades e aos objectivos da empresa.

Daí os próximos capítulos colocarem o enfoque num conjunto de indicadores e reordenações a efectuar com base nas chamadas demonstrações oficiais.

### 2.3. Uma Pequena Aplicação Para Melhor Compreensão dos Conceitos

A empresa *CONSOLIDAR, Lda.* apresenta as seguintes realidades contabilísticas nos exercícios de 1998 e 1999:

| RUBRICAS                          | 1998          | 1999          | 1999/ 1998    |               |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                   |               |               | ORIGEM        | APLICAÇÃO     |
| <b>ACTIVO</b>                     |               |               |               |               |
| Imobilizações Líquidas            | 20.000        | 16.000        | 4.000         |               |
| Existências                       | 5.400         | 7.500         |               | 2.100         |
| Débitos de médio e longo prazo    |               |               |               |               |
| Clientes                          | 2.000         | 2.000         |               |               |
| Débitos de curto prazo            |               |               |               |               |
| Clientes                          | 26.000        | 20.000        | 6.000         |               |
| Outros Devedores                  | 1.500         | 1.800         |               | 300           |
| Disponibilidades                  |               |               |               |               |
| Caixa                             | 300           | 350           |               | 50            |
| Bancos                            | 35.000        | 32.000        | 3000          |               |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>               | <b>90.200</b> | <b>79.650</b> | <b>13.000</b> | <b>2.450</b>  |
| <b>CAPITAIS PRÓPRIOS</b>          |               |               |               |               |
| Capital Social                    | 5.000         | 5.000         |               |               |
| Reservas                          | 12.000        | 12.000        |               |               |
| Resultado Líquido                 | 3.500         | 2.200         |               | 1300          |
| <b>TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS</b>    | <b>20.500</b> | <b>19.200</b> |               | <b>1.300</b>  |
| <b>PASSIVO</b>                    |               |               |               |               |
| Empréstimos de curto Prazo        | 24.700        | 16.450        |               | 8.250         |
| Sócios                            | 20.000        | 20.000        |               |               |
| Fornecedores                      | 22.000        | 18.800        |               | 3.200         |
| Sector Público Estatal            | 3.000         | 5.200         | 2.200         |               |
| <b>TOTAL PASSIVO</b>              | <b>69.700</b> | <b>60.450</b> | <b>2.200</b>  | <b>11.450</b> |
| <b>TOTAL C. PRÓPRIOS +PASSIVO</b> | <b>90.200</b> | <b>79.650</b> | <b>15.200</b> | <b>15.200</b> |

---

### 3. A Perspectiva Financeira (Da contabilidade à análise e gestão financeira)

#### 3.1. O Balanço Patrimonial

O Balanço contabilístico e fiscal, que todos conhecemos e é também denominado denominado por patrimonial assenta na óptica jurídica da contabilidade.

Retomando em parte o que já foi anteriormente referido, este mapa é encarado do seguinte modo:

|                                                                          |                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVO</b><br>Direitos de Propriedade e de<br>Crédito sobre Terceiros | <b>CAPITAIS PRÓPRIOS</b><br>Património Líquido                        |
|                                                                          | <b>CAPITAIS ALHEIOS</b><br>Obrigações e Deveres para com<br>Terceiros |

Se enquadrarmos estas rubricas na lógica da ordenação por grau de liquidez (activo) e exigibilidade (capitais próprios e passivo), temos as já referidas:

| APLICAÇÕES                                                                          | ORIGENS                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVO FIXO</b><br>Imobilizações                                                 | <b>CAPITAIS PRÓPRIOS</b><br><b>DÍVIDAS A MÉDIO E LONGO PRAZO</b><br>(+ 1 ano) |
| <b>ACTIVO CIRCULANTE</b><br>Existências<br>Dívidas de Terceiros<br>Disponibilidades | <b>DÍVIDAS A CURTO PRAZO</b><br>(- 1 ano)                                     |

Estes conceitos constituem a base da análise patrimonial tradicional, dando-nos uma informação comparativa entre períodos evolutivos e sequenciais e sendo obviamente limitadas no alcance.

---

### **3.2. O Balanço Funcional**

Actualmente, é determinante conhecer o equilíbrio funcional das origens e aplicações da empresa.

Assim, o Balanço Funcional visa reproduzir, em determinada data, a imagem da empresa, ou seja, as aplicações e recursos relacionados com os ciclos financeiros da empresa, qualquer que seja a respectiva natureza jurídica. O ciclo financeiro é o resultado financeiro das decisões tomadas aos diferentes níveis – estratégico, operacional e estritamente financeiro.

Encara-se normalmente a existência de três ciclos:

- De investimento
- De exploração
- Das operações financeiras

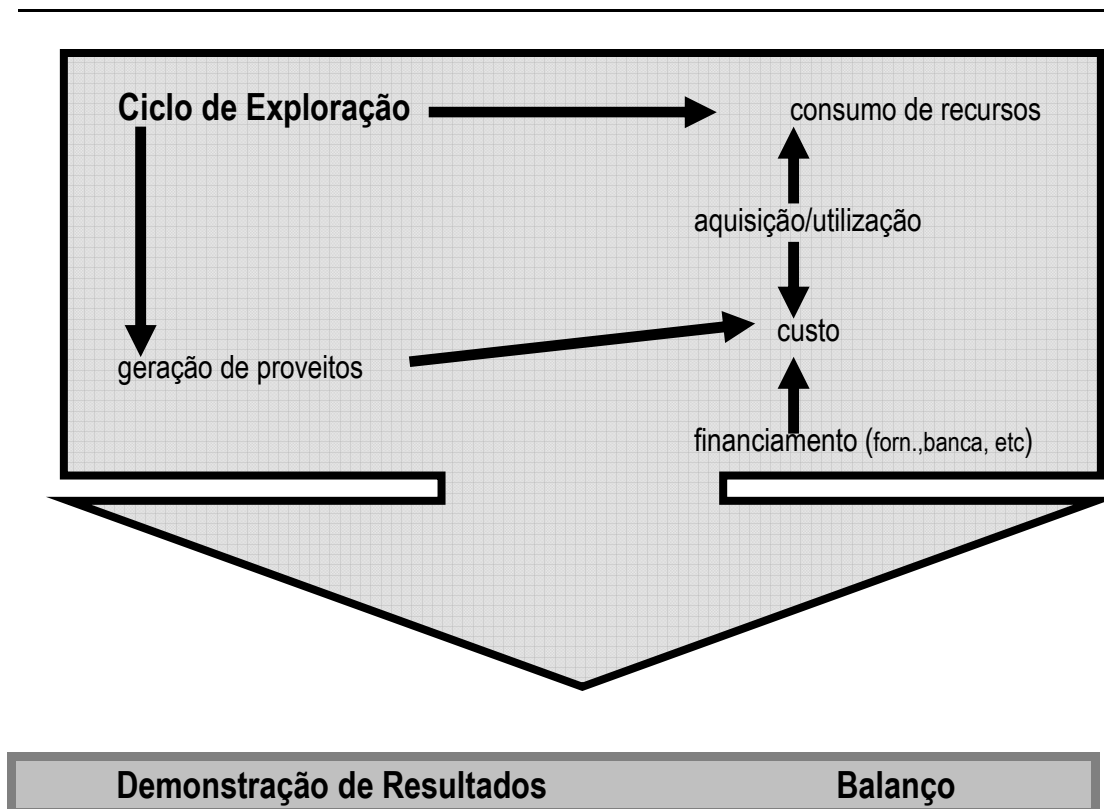
O que são?

#### *Ciclo de Investimento*

É o conjunto das decisões e actividades concernentes à análise e selecção de investimentos e desinvestimentos a efectuar. Todas as operações deste ciclo afectam o volume das imobilizações existentes.

#### *Ciclo de Exploração*

Este ciclo corresponde às actividades correntes geradoras de valor na empresa – aprovisionamento, produção, comercialização. Todas as operações efectuadas implicam consumos e compra de recursos, que se reflectem nos custos e proveitos operacionais, inscritos na demonstração de resultados. A nível do balanço, gera necessidades de recursos para financiar clientes e existências (sócios, banca, fornecedores e outros credores).



### *Ciclo das Operações Financeiras*

Traduz-se na actividade de obtenção de fundos para garantir os investimentos e fazer face às necessidades de financiamento do ciclo de exploração. Tem dois sub-ciclos:

- Ciclo das operações de capital
- Ciclo das operações de tesouraria

O primeiro prende-se com a obtenção de fundos estáveis para o financiamento dos activos mais permanentes. O segundo, com a gestão das disponibilidades, para assegurar a cobertura financeira de curto prazo.

Colocando esta lógica dos ciclos sob a forma de colunas e num modo gráfico simples, teremos:

| CICLO                   | APLICAÇÕES                                          | RECURSOS                                           | CICLO                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|
| INVESTIMENTO            | Aplicações de Investimento<br><br>ou<br>Activo Fixo | Recursos Próprios<br><br>Recursos Alheios Estáveis | OPERAÇÕES DE CAPITAL    |
| EXPLORAÇÃO              | Necessidades Cíclicas                               | Recursos Cíclicos                                  | EXPLORAÇÃO              |
| OPERAÇÕES DE TESOURARIA | Tesouraria Activa                                   | Tesouraria Passiva                                 | OPERAÇÕES DE TESOURARIA |

Em termos práticos, a apresentação mais comum é a seguinte:

| Nº | RUBRICAS                                      | ANO 1 | ANO 2 | ANO N |
|----|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|
| 1  | Capitais Próprios                             |       |       |       |
| 2  | Capitais Alheios estáveis                     |       |       |       |
| 3  | <i>Capitais Permanentes (1+2)</i>             |       |       |       |
| 4  | Activo Fixo                                   |       |       |       |
| 5  | <b>Fundo de Maneio (3-4)</b>                  |       |       |       |
| 6  | Clientes                                      |       |       |       |
| 7  | Existências                                   |       |       |       |
| 8  | Estado e outros entes públicos (a receber)    |       |       |       |
| 9  | Necessidades Cíclicas (6+7+8)                 |       |       |       |
| 10 | Fornecedores                                  |       |       |       |
| 11 | Estado e outros entes públicos (a pagar)      |       |       |       |
| 12 | <i>Recursos Cíclicos (10+11)</i>              |       |       |       |
| 13 | <b>Necessidades em Fundo de Maneio (9-12)</b> |       |       |       |
| 14 | <b>Tesouraria Líquida (5-13)</b>              |       |       |       |

---

### 3.3. Do Balanço Contabilístico ao Funcional

Partindo da contabilidade e para efeito de análise mais dinâmica, o nosso novo balanço funcional sintético deve enquadrar as rubricas, que a seguir se discriminam, para melhor compreensão.

#### *ACTIVO FIXO*

São, como já foi referido, os activos com permanência superior a 1 ano. Compreende, como tal, as **Imobilizações Corpóreas** e **Incorpóreas**, os **Investimentos Financeiros** e as **Dívidas de médio e longo prazo**.

As contas de empréstimos de outras empresas do mesmo grupo ou de accionistas e sócios podem considerar-se aqui, se houver garantia de permanência do fluxo na empresa.

As dívidas de terceiros a considerar devem ser as que não resultem de meras decisões ligadas à exploração, mas, apenas as de carácter financeiro e estratégico.

As imobilizações incorpóreas, pela dificuldade de transformação imediata em liquidez, podem ser vistas numa óptica de custo e, como tal, abatidas aos capitais próprios, para efeitos de análise.

|                    |                                                                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVO FIXO</b> | $\left\{ \begin{array}{l} \text{Bruto (com as amortizações acumuladas)} \\ \text{Líquido (sem as amortizações acumuladas)} \end{array} \right.$ |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### *NECESSIDADES CÍCLICAS*

Abarca-se nesta denominação as contas que resultam das decisões do ciclo de exploração e que implicam necessidades de financiamento. Decompõem-se do seguinte modo:

As **Existências** devem incluir todo o stock em armazém, expurgando-se eventuais aprovisionamentos estratégicos, que devem ser considerados activo fixo. Os critérios de valorização devem ser salvaguardados para o período da análise, de modo a permitir a comparabilidade. As existências devem estar decompostas por naturezas, conforme o POC.

Os **Adiantamentos por conta de compras** não devem englobar os relativos a aprovisionamentos estratégicos (activo fixo).

---

As contas de **Clientes** devem igualmente estar subdivididas, conforme o POC. (clientes c/c, títulos a receber, cobrança duvidosa). De notar que as letras descontadas não vencidas dizem igualmente respeito às necessidades de financiamento das operações de exploração. Devem, deste modo, ser adicionadas às letras descontadas não vencidas, para que se possa apurar o valor total dos clientes no balanço funcional.

#### *TESOURARIA ACTIVA*

São os activos líquidos e quase líquidos. Estão aqui os **Depósitos Bancários, Caixa, Títulos Negociáveis, Despesas de Custo Diferido, Diferimento de Receitas e Outros Devedores**.

Se existir uma conta de **Subscritores de Capital**, que normalmente engloba capital subscrito ainda por realizar, deve ser considerada tesouraria activa, pois, constitui um valor a receber a curto prazo, salvo indicação contrária. Não é, contudo, uma origem real de fundos, pelo que, para efeitos de rendibilidade deverá deduzir-se aos capitais próprios.

#### *CAPITAIS PRÓPRIOS*

Representam na óptica funcional os fundos à disposição da empresa para aplicação no período em referência. Devem ser, pelo menos, expurgados de:

- ✓ Partes de capital por realizar
- ✓ Resultados a ser distribuídos

#### *CAPITAL ALHEIO ESTÁVEL*

Estão aqui todas as **Dívidas de médio e longo prazo** ou que embora de curto prazo têm tendência para se manterem estáveis, à excepção das resultantes do ciclo de exploração (empréstimos bancários, por obrigações, etc.).

---

## RECURSOS CÍCLICOS

Agrupam as contas resultantes das decisões ligadas ao ciclo de exploração e que implicam geração de recursos financeiros. É o caso de:

- ✓ **Adiantamentos por conta de vendas;**
- ✓ **Fornecedores (fornecedores c/c, facturas em recepção e conferência e títulos a pagar);**
- ✓ **Estado e outros entes públicos**, onde figuram as dívidas ao Estado, resultantes de impostos que não o relativo aos lucros. Consoante os casos, pode ser um financiamento que o Estado fornece por via dos prazos de pagamento legalmente fixados. Qualquer dívida em atraso ou mora deve ser reclassificada como Tesouraria Passiva;
- ✓ **Outros credores diversos de exploração** (seguros, remunerações, rendas, etc.).

## TESOURARIA PASSIVA

É o **Passivo Imediato** ou quase resultante de decisões de financiamento (empréstimos bancários, por obrigações, outros empréstimos, diferimento de despesa, etc., que não sejam de exploração).

As **rendas imediatas da locação financeira** e as **letras descontadas não vencidas** são tesouraria passiva, porque são claramente uma forma de financiamento da actividade.

---

### 3.4. A Demonstração dos Resultados Numa Perspectiva Financeira e Funcional

Conhecer os custos da empresa e a respectiva evolução é fundamental para um correcto controlo de gestão, em moldes financeiros. Requer um esforço de clara identificação dos fixos e dos variáveis. Uma correcta classificação dos custos, dentro de cada actividade, permite uma melhor identificação dos custos directos e dos indirectos.

No primeiro caso – fixos e variáveis – o mapa a elaborar deve andar em torno dos seguintes parâmetros:

| RUBRICAS                         | SEGMENTOS/GAMAS/... |   |     |
|----------------------------------|---------------------|---|-----|
|                                  | A                   | B | ... |
| Vendas                           |                     |   |     |
| - Custos Variáveis               |                     |   |     |
| = Margem de Contribuição Bruta   |                     |   |     |
| - Custos Fixos Directos          |                     |   |     |
| = Margem de Contribuição Líquida |                     |   |     |
| - Custos Fixos Indirectos        |                     |   |     |
| = Resultados Operacionais        |                     |   |     |

No caso de dificuldade de conhecimento dos custos directos e indirectos e sabendo-se que as tradicionais imputações contabilísticas estão fortemente eivadas de subjectividade, podendo distorcer a realidade e subsequentes análises, podemos construir uma demonstração de trabalho, com a seguinte configuração:

| RUBRICAS                       | VALORES |
|--------------------------------|---------|
| Vendas                         |         |
| - Custos Variáveis             |         |
| = Margem de Contribuição       |         |
| - Custos Fixos                 |         |
| = Resultados Operacionais      |         |
| + Resultados Financeiros       |         |
| = Resultados Correntes         |         |
| + Resultados Extraordinários   |         |
| = Resultados Antes de Impostos |         |
| - Imposto sobre o Rendimento   |         |
| = Resultado Líquido            |         |

---

Mas, detalhemos um pouco estes conceitos.

### *CUSTOS VARIÁVEIS*

São os que variam com a produção do bem ou a prestação do serviço.

O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, alguns fornecimentos e serviços externos, certos impostos e outros custos operacionais, são exemplos de custos variáveis.

São de incluir todos os custos que tenham um comportamento variável em relação à actividade.

### *CUSTOS FIXOS*

São os que se mantêm estáveis relativamente à actividade, verificando-se independentemente do nível que esta registre.

São o caso de grande parte das despesas com o pessoal, de alguns fornecimentos e serviços externos, de impostos e outras despesas operacionais. As amortizações do imobilizado corpóreo e incorpóreo são custos fixos. As provisões líquidas de utilização relacionadas com o ciclo de exploração (clientes e existências) são igualmente custos fixos.

### *RESULTADOS FINANCEIROS*

São constituídos pelo saldo das contas de despesas e receitas financeiras.

### *RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS*

Derivam da diferença entre proveitos e ganhos extraordinários e custos e perdas extraordinárias.

---

#### 4. INDICADORES DE APOIO À ANÁLISE E À GESTÃO OU RÁCIOS

Em análise e gestão financeira utiliza-se com frequência uma técnica que consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamentos de contas do Balanço e da Demonstração dos Resultados. Estas relações têm muitas denominações – rácios, índices, coeficientes, indicadores, etc.

O termo mais corrente é o de **rácio**.

Os rácios não são um fim em si mesmos nem dão respostas, são apenas um instrumento de apoio que permite sintetizar uma grande quantidade de dados e comparar o desempenho económico e financeiro das empresas e a sua evolução no tempo.

Recorrem a este método todas as pessoas que têm responsabilidades de gestão, os analistas financeiros, os bancos, as sociedades financeiras e as empresas especializadas na venda de informação comercial e financeira.

Podem-se construir inúmeros rácios ou relações, conforme o objectivo e o campo de análise e controlo.

As realidades e os fenómenos a acompanhar e estudar podem ser de natureza diversa – financeira, económica, económico-financeira, técnica, etc.

Assim, os rácios podem ser:

□ Rácios financeiros

→ apreciam aspectos que têm a ver exclusivamente com aspectos financeiros

*Estrutura Financeira  
Capacidade de endividamento  
Solvabilidade, etc.*

□ Rácios económicos

→ evidenciam aspectos da situação económica

*Estrutura de custos  
Estrutura de proveitos  
Margens  
Capacidade de autofinanciamento*

- 
- Rácios económico-financeiros → revelam aspectos mistos, económicos e financeiros

*rendibilidade de capitais  
Rotação do activo  
Rotação das vendas, etc.*

- Rácios de Funcionamento → permitem apreciar os impactos financeiros da gestão ao nível do ciclo de exploração

*Prazo médio de recebimentos  
Prazo médio de pagamentos  
Existência média em armazém, etc.*

- Rácios Técnicos → incidem sobre aspectos conexos com a produção e a actividade da empresa

*rendimento do equipamento  
Produtividade da mão-de-obra, etc.*

Os rácios podem construir-se com base em diferentes fontes de informação:

- Documentos contabilísticos históricos
- Orçamentos
- Médias do sector de actividade
- Concorrentes mais importantes, etc.

Se são extraídos de documentos financeiros históricos e de estatísticas realizadas, são rácios efectivos ou reais. Se são efectuados sobre orçamentos e previsões, são rácios orçamentais.

As centrais de balanços e as bases de dados existentes e muito utilizadas hoje em dia permitem apurar rácios sectoriais.

Detenhamo-nos sobre alguns indicadores considerados como centrais, em termos de análise e gestão. A respectiva classificação, por muito difícil, não é homogénea, adoptando-se com frequência uma classificação com base em critérios pragmáticos.

---

## Definição de Alguns Rácios

### □ Rácios de Alavanca Financeira

#### ✓ Endividamento

Determina a extensão da utilização de capital alheio no financiamento das actividades da empresa. Várias relações se podem estabelecer.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Capitais Alheios}}{\text{Capitais Totais}}$$

$$\begin{aligned} \text{Peso do Endividamento} \\ \text{A Longo Prazo} &= \frac{\text{Capitais Alheios de longo prazo}}{\text{Capitais Totais}} \end{aligned}$$

$$\text{Estrutura do endividamento} = \frac{\text{Capitais Alheio de curto prazo}}{\text{Capitais Alheios}}$$

#### ✓ Cobertura dos Encargos Financeiros

Mede o grau de cobertura dos encargos financeiros pelos resultados antes desses encargos e das amortizações.

$$\text{Cobertura dos Encargos Financeiros} = \frac{\text{Res. Antes Enc. Financ.} + \text{Amortizações}}{\text{Encargos Financeiros}}$$

#### ✓ Período de Recuperação da dívida

Permite estimar a capacidade de cobertura da dívida, num período não histórico mas prospectivo.

$$\text{Período de Recuperação da dívida} = \frac{\text{Empréstimos em dívida}}{\text{Autofinanciamento}}$$

$$\text{Autofinanciamento} = \text{Resultados Líquidos} + \text{Amortizações} + \text{Provisões}$$

---

✓ Liquidez

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Sendo o Activo Circulante aquilo que a empresa transforma em dinheiro no prazo de 1 ano (disponibilidades, títulos, dívidas de curto prazo, existências) e o Passivo Circulante o que a empresa tem de pagar nesse período (dívidas a curto prazo).

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existências}}{\text{Passivo circulante}}$$

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Títulos negociáveis}}{\text{Passivo Circulante}}$$

□ Rendibilidade

Estabelecem relações entre os resultados e as vendas ou grandezas dos capitais próprios.

$$\text{Rendibilidade Operacional das Vendas (\%)} = \frac{\text{Resultados Operacionais}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Rendibilidade Líquida das Vendas (\%)} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Rendibilidade dos Capitais Próprios (\%)} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capitais Próprios}}$$

$$\text{Rendibilidade do Activo (\%)} = \frac{\text{Resultados antes de encargos financeiros}}{\text{Activo Líquido}}$$

---

□ Funcionamento

Permitem analisar a eficiência da gestão dos recursos aplicados.

✓ Rotação do Activo

Indica o grau de utilização dos activos.

$$\text{Rotação do Activo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo médio}}$$

$$\text{Rotação das Existências} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Existências médias}}$$

$$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Saldo médio de Clientes} \times 365 \text{ dias}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Saldo médio de Fornecedores} \times 365 \text{ dias}}{\text{Compras}}$$

## 5. O RISCO E A GESTÃO FINANCEIRA

O **Risco** é a possibilidade de perda. Nesta acepção, o risco é directamente proporcional à possibilidade de ocorrência da perda.

Convém não confundir risco e incerteza. A incerteza existe quando a gestão não consegue estimar objectivamente as probabilidades dos acontecimentos. Só existe risco se houver hipótese de estimativa.

Na teoria financeira podemos caracterizar o risco como a provável variação dos fluxos monetários futuros. Se pensarmos no mercado de capitais, para ilustrar esta matéria, podemos dizer, por exemplo, que investir no título X comporta mais risco que no Y, se é mais precisa a estimativa do retorno, ou *cash-flow*, futuro do primeiro, relativamente ao segundo.

Conclusivamente, em cada negócio o risco é tanto maior quanto maior a incerteza na previsão de fluxos monetários gerados.

Num enquadramento de mercado aberto em que existem diversas alternativas de aplicação e financiamento, a quantificação do risco assume relevância. É óbvio que se trata de uma matéria complexa que, de acordo com os objectivos do programa e do presente manual, deverá ser tratada do modo mais simples e prático possível.

### 5.1. A Utilização de Medidas Estatísticas

O uso da probabilidade estatística é frequente para a quantificação do risco de uma aplicação. Neste caso, recorre-se a variáveis como:

- Média ou valor esperado      ➡ *rendibilidade potencial da aplicação*
- Desvio-Padrão                      ➡ *desvio em relação à média*
- Variância                              ➡ *coeficiente de variação*

Eis um exemplo de aplicação.

| CENÁRIO DE ANÁLISE | PROBABILIDADE | RENDIBILIDADE      | VALOR |
|--------------------|---------------|--------------------|-------|
| <b>Activo A</b>    |               |                    |       |
| Pessimista         | 0,25          | 10%                | 2,5   |
| Provável           | 0,50          | 15%                | 7,5   |
| Optimista          | 0,25          | 20%                | 5,0   |
|                    |               | Valor Esperado (A) | 15%   |
| <b>Activo B</b>    |               |                    |       |
| Pessimista         | 0,25          | 8%                 | 2,0   |
| Provável           | 0,50          | 12%                | 6,0   |
| Optimista          | 0,25          | 28%                | 7,0   |
|                    |               | Valor Esperado (B) | 15%   |

*In Análise Financeira, métodos e técnicas, NEVES, J.C. – Texto Editora*

Deste exemplo podemos concluir que ambos os activos têm uma rendibilidade esperada semelhante (15%), mas o activo B, ao variar de 8 a 28% na rendibilidade, origina maior incerteza nos resultados.

O risco não pode ser visto e analisado isoladamente, da realidade actual e futura da empresa. Tudo está interligado, nomeadamente os novos investimentos.

---

O risco decompõe-se em:

□ Risco não sistemático

- \* *Específico,*
- \* *Residual,*
- \* *Único*

□ Risco sistemático

- \* *De mercado*
- \* *Financeiro*

O primeiro é específico da empresa e concorrentes directos. Pode ser reduzido mediante a diversificação. O segundo afecta todas as empresas e prende-se com incertezas globais como a inflação, políticas monetária e cambial, mutações conjunturais, etc. Este último risco conduz naturalmente à exigência de uma remuneração adicional para o investimento em questão, uma vez que para criar valor é necessário que se gerem rendibilidades superiores ao custo de oportunidade do capital.

O risco de mercado ou sistemático reflecte-se no risco do capital próprio investido na empresa e decompõe-se em:

- ✓ *Risco do negócio - surge ligado à gestão da exploração da empresa, influenciando a variabilidade dos fluxos monetários operacionais;*
- ✓ *Risco financeiro - conexo à estrutura financeira. Se a empresa se endivida, aumenta o risco sobre os capitais próprios, potencializando a diminuição da respectiva rendibilidade.*

Analisar o risco significa, em análise e gestão financeira, a utilização de outras duas metodologias (para além das variáveis estatísticas), consoante aquilo a que se recorre – uma, baseada apenas no Balanço e na Demonstração dos Resultados e outra, baseada em estatísticas e dados de mercado externos à empresa.

---

## 5.2. A análise de risco com base em indicadores extraídos dos documentos contabilísticos

Para efectuar esta análise, os documentos de base são o Balanço e a Demonstração de Resultados.

Relativamente ao Balanço, procura identificar-se o risco financeiro assumindo que a estrutura tem que ser equilibrada para que a empresa possa funcionar com normalidade. O equilíbrio financeiro surge como teste à capacidade da empresa solver os compromissos para com terceiros, nas respectivas datas, com recurso ao estudo da liquidez, solvabilidade, estabilidade, capacidade de endividamento, etc.

Surge ainda como a necessidade de garantir um equilíbrio funcional entre recursos e aplicações. Falamos, então de tesouraria líquida, fundo de maneio e necessidades em fundo de maneio.

Com base no referido, o **risco operacional** pode ser medido (sobre demonstrações contabilísticas sucessivas) com recurso a:

*Desvio padrão do resultado operacional;*

*Neste caso, trata-se de observar e medir o risco do negócio por via do resultado que, por sua vez, já reflecte os desvios observados nas vendas e nas vertentes dos custos*

*Grau de alavanca operacional;*

*O risco varia na proporção directa do peso dos custos fixos na estrutura dos custos. Se estes forem elevados (exº indústrias de capital intensivo), manter-se-ão independentemente do nível da actividade, revelando elevado risco operacional. É precisamente esta relação entre o nível dos custos fixos e o resultado operacional que se designa por alavanca operacional ou económica.*

*Se as vendas aumentarem a alavanca é favorável, pois, vai demonstrar um impacto mais que proporcional nos resultados operacionais. Se as vendas evidenciarem tendência para decrescerem, o fenómeno é inverso, sendo a alavanca operacional desfavorável.*

*O grau de alavanca operacional pode medir-se pelo rácio*

**Margem de Contribuição**  
**Resultado Operacional**

---

### *Ponto crítico das vendas;*

*Se considerarmos uma certa estrutura de custos, o respectivo grau de alavanca operacional é tanto maior quanto o volume de vendas estiver próximo do seu ponto crítico. Daí poder-se trabalhar numa perspectiva do ponto em que as vendas produzem resultado zero para a empresa.*

### *Margem de segurança.*

*Decorrente do anterior importa agora saber qual o nível de vendas que a empresa atinge normalmente e qual a diferença para o nível crítico destas. A margem de segurança é a que informa sobre o intervalo de queda das vendas que conduz a empresa ao limite, ou seja, ao ponto crítico.*

Importa controlar e decidir não apenas ao nível dos resultados operacionais mas igualmente sobre a forma de financiamento do activo (capitais próprios e alheios).

É nesta fase que entra a necessidade de converter o Balanço e a Demonstração de Resultados contabilísticos em funcionais, detalhar o ciclo financeiro e os níveis de decisão (estratégica e operacional), conforme referido em pontos anteriores.

Entra aqui o conceito seguinte.

### *O Fundo de Maneio Funcional*

Relembremos o redesenho do balanço, em termos patrimoniais:

|                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| ACTIVO FIXO       | CAPITAL PERMANENTE |
| ACTIVO CIRCULANTE | CAPITAL CIRCULANTE |
| 1º Membro         | 2º Membro          |

---

O **Fundo de Maneio** resulta da igualdade

$$\textbf{Fundo de maneio} = \textbf{Activo Circulante} - \textbf{Passivo Circulante}$$

ou

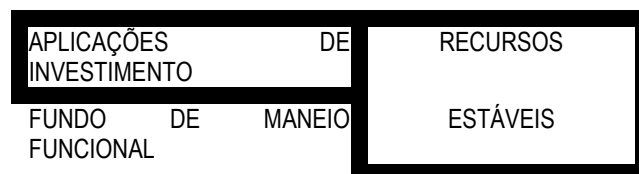
$$\textbf{Fundo de maneio} = \textbf{Capitais Permanentes} - \textbf{Activo Fixo}$$

ou ainda, se não trabalharmos em valores absolutos

$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo circulante}}$

$\frac{\text{Capitais Permanentes}}{\text{Activo Fixo}}$

Na perspectiva funcional, a situação é um pouco diferente:



O **Fundo de Maneio Funcional** é assim a parte de recursos estáveis que financia o ciclo de exploração (existências, clientes, disponibilidades, no balanço contabilístico).

Nesta acepção as necessidades de fundo de maneio são dadas por:

$$\textbf{NFM} = (\textit{Exist.} + \textit{clientes}) - (\textit{Fornecedores} + \textit{SPEstatal} + \textit{Outros exploração})$$



Necessidades cíclicas



Recursos Cíclicos

Para que haja equilíbrio financeiro, tem que se garantir que a tesouraria líquida seja igual à diferença entre o Fundo de Maneio Funcional e as Necessidades de Fundo de Maneio.

---

### 5.3. Outras Técnicas de Análise de Risco

Existem outras técnicas e métodos de análise de risco, cuja especialização cai, em nosso entender, fora do âmbito deste manual, pelo que nos limitaremos à respectiva enunciação. Temos, portanto:

- ✓ *A técnica da notação ou rating*
- ✓ *Modelo e Avaliação de Activos Financeiros em equilíbrio*
- ✓ *Modelo de Avaliação por Arbitragem, etc.*

## 6. Rendibilidade e Crescimento

### *O Investimento e a Estrutura Financeira*

A empresa tem um potencial de geração de vendas e de resultados que, por seu turno, são função da potencialidade de crescimento do mercado e da posição concorrencial da própria empresa. Na prática, tudo depende da estratégia da empresa e da criação e utilização das suas vantagens competitivas.

Tudo isto se traduz na capacidade de rendibilizar o investimento e os capitais investidos e de crescer de modo equilibrado e com os recursos financeiros adequados.

A rendibilidade do investimento é um indicador importante, na medida em que mede o desempenho de todos os capitais investidos na empresa, qualquer que seja a sua forma de financiamento. Esta rendibilidade indica a sobrevivência financeira a longo prazo e a capacidade de atrair capitais.

Podemos dizer que a rendibilidade nos dá informação sobre a eficiência da gestão, a capacidade da empresa gerar resultados e o nível de planeamento e controlo de gestão.

Como é que se calcula?

De forma simples, isto é:

$$\frac{\text{Resultado}}{\text{Investimento}} (\%)$$

Interessa é saber e definir bem o que se entende por resultado e por investimento.

Como investimento podemos utilizar o activo total. Apresentando alguns inconvenientes, que não se detalham no âmbito deste manual, pode utilizar-se o

---

denominado activo económico total que corresponde ao investimento em activo fixo e às necessidades em fundo de maneio. Ou ainda o activo de exploração, expurgando do total activos não afectos à exploração, como sejam, terrenos, algumas naturezas de equipamentos, etc.

Seja qual for o denominador (ajustado à análise pontual que se pretenda) devemos sempre adequar-lhe o numerador para que a comparação seja válida. Por exemplo se o denominador for o activo total ou o activo total económico, deve ser utilizado o resultado operacional.

A rendibilidade dos capitais próprios aplica-se apenas à parte de financiamento do investimento exclusivamente feita por capitais próprios.

Não entrando também aqui em detalhe, mede-se pela seguinte relação:

$$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais próprios}}$$

Se quisermos uma informação mais apurada acerca da qualidade da aplicação do capital na empresa, face a outras alternativas, calculamos o chamado índice de alavanca financeira.

Este, nada mais é que a medição do peso da rendibilidade dos capitais próprios sobre os capitais totais investidos (próprios e alheios). Para isso retenha-se o modo de cálculo da rendibilidade do capital total que é:

$$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Capitais próprios} + \text{dívidas financeiras}}$$

Obtemos, então o índice:

$$\text{Índice de alavanca financeiro} = \frac{\text{Rendibilidade dos capitais próprios}}{\text{Rendibilidade do capital total}}$$

Sendo o resultado maior que a unidade, então o financiamento é favorável à criação de valor para o detentor do capital.

Quando se fala em crescimento, na abordagem tradicional e mais comum, fala-se de aumentos quantitativos, em absoluto ou por comparação com empresas concorrentes ou médias de sector ou simples evolução histórica da própria empresa.

Devemos, numa perspectiva estratégica, ir mais além e enquadrar a análise na perspectiva de base que assistiu á elaboração do respectivo plano estratégico. Ou seja, a empresa efectua um diagnóstico da envolvente e uma análise interna

---

das suas capacidades e constrangimentos, apurando factores críticos, competências distintivas e vantagens competitivas.

A estratégia vai atender à necessidade de optimização de recursos, operacionalizando-se nas suas áreas vitais (produção, marketing, sistema de informação, etc.), promovendo reestruturações e salvaguardando o permanente equilíbrio.

Em moldes financeiros, este equilíbrio pressupõe uma actuação estratégica coerente de modo a garantir que os fluxos de exploração globais sejam bastantes para retribuir os capitais investidos, quer próprios quer alheios.

A empresa vai sustentar crescimentos com recurso a

- \* Aumento do capital
- \* Aumento dos empréstimos
- \* Redução da distribuição de dividendos
- \* Combinações destas formas

Há que promover o crescimento sustentado, garantindo que ele é feito com base em aumentos de rentabilidade ou com recurso a capitais, que não comprometam o futuro da empresa, isto é, que não desequilibrem a sua estrutura financeira.

Claro está que este é o grande desafio, pois, a complexidade dos ciclos económicos, aliada à incerteza e volatilidade do ambiente, tornam mais difícil o caminho do crescimento sustentado.

---

## 7. Os Fluxos Monetários

A empresa tem de ter capacidade para cumprir com as obrigações assumidas e garantir um crescimento sustentado, pelo que é imperativo ter um nível de liquidez adequado.

Como foi visto, existem diversos modos de definir a liquidez, sendo os mais utilizados o Fundo de Maneio, a Tesouraria Líquida e as Disponibilidades.

Tradicionalmente, tem-se utilizado o mapa de origens e aplicações de fundos que nos fornece informação sobre a variação do fundo de maneio e que constitui peça obrigatória, segundo o POC.

No entanto, estes instrumentos têm limitações e são menos dinâmicos que o Mapa de Fluxos Monetários, pelo qual podemos obter informação sobre a formação das disponibilidades, bem como, pela sua ligação com os ciclos financeiros e o tipo das decisões tomadas, medir o impacto dessas mesmas decisões e o valor dos fluxos gerados.

Esta abordagem implica, contudo, alguns conhecimentos da mecânica contabilística e financeira.

Tentar-se-á neste capítulo específico ser o mais explícito e ligeiro possível, de modo a permitir uma compreensão rápida das vantagens de analisar a empresa pelos fluxos financeiros. Não se substitui, contudo, a necessária descodificação e o correcto acompanhamento da formação em sala.

## 7.1. O Mapa de Origens e Aplicações de Fundos

Elabora-se a partir da variação registada entre dois balanços (início e final de período), conforme o exemplo utilizado em 2.3., cujo modelo se relembra:

| RUBRICAS                    | Ano 1 | Ano 2 | ORIGEM | APLICAÇÃO |
|-----------------------------|-------|-------|--------|-----------|
| ACTIVO                      |       |       |        |           |
|                             |       |       |        |           |
| TOTAL ACTIVO                |       |       |        |           |
| CAPITAIS PRÓPRIOS           |       |       |        |           |
| TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS     |       |       |        |           |
| PASSIVO                     |       |       |        |           |
|                             |       |       |        |           |
| TOTAL PASSIVO               |       |       |        |           |
| TOTAL C. PRÓPRIOS + PASSIVO |       |       |        |           |

Como se disse,

Aumento do activo ou redução de passivo e capitais próprios



***Aplicações de Fundos***

Redução do activo ou aumento do passivo e capitais próprios



***Origens de Fundos***

Há ainda que calcular:

- \* as denominadas *origens de fundos internas*, o que é, muito simplesmente,

### **Resultados Líquidos + Amortizações + Variação de Provisões**

- \* Os dividendos distribuídos, ou seja,

### **Resultados Líquidos + Variação de resultados retidos**

- \* Os investimentos efectuados, que são dados por

### **Variação de investimento corpóreo e Incorpóreo – (Amortizações do exercício – variação das amortizações acumuladas)**

Pode-se, então elaborar o mapa de origens e aplicações de fundos, que tem a seguinte forma:

| ORIGENS DE FUNDOS                     |  | APLICAÇÕES DE FUNDOS                  |  |
|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
| <b>INTERNAS</b>                       |  |                                       |  |
| Resultado Líquido do exercício (+/-)  |  | Distribuições                         |  |
| Amortizações                          |  | Por aplicação de resultados           |  |
| Variação de provisões (+/-)           |  | Por aplicação de reservas             |  |
| <b>Subtotal</b>                       |  | <b>Subtotal</b>                       |  |
| <b>EXTERNAS</b>                       |  | Diminuições dos Capitais Próprios:    |  |
| Aumento dos Capitais Próprios         |  | Diminuições capital e prest. Suplem.  |  |
| De capital e prestações suplementares |  | Movimentos Financeiros a m/l prazo:   |  |
| De prémios emissão e reservas espec.  |  | Aumentos investimentos financeiros    |  |
| Cobertura de prejuízos                |  | Diminuições dívidas a terc. M/l prazo |  |
| <b>Subtotal</b>                       |  | Aumento dívidas de terc. M/l prazo    |  |
| Movimentos Financeiros m/l prazo      |  | <b>Subtotal</b>                       |  |
| Diminuições investimentos financeiros |  | Aumentos de Imobilizações:            |  |
| Diminuição dívidas de terc. m/l prazo |  | Trabalhos para própria empresa        |  |
| Aumento dívidas a terceiros m/l prazo |  | Aquisição de imobilizações            |  |
| <b>Subtotal</b>                       |  |                                       |  |
| Diminuições de Imobilizações          |  |                                       |  |
| Cessão de imobilizações               |  |                                       |  |
| Diminuição dos Fundos Circulantes     |  | Aumento dos Fundos Circulantes        |  |
| <b>TOTAL</b>                          |  | <b>TOTAL</b>                          |  |

---

## 7.2. O Mapa de Fluxos

O *cash-flow* é o conceito financeiro central de todas as análises e muito importante para a gestão.

Tem sido muito utilizado, de tal forma que a generalidade das pessoas lhe dá um significado muito mais restritivo do que a sua realidade. É um instrumento complementar dos outros já anteriormente referidos e não substitui nenhum deles.

### **Mas, o que é o *cash-flow*?**

Traduzido à letra é o fluxo de caixa.

Como qualquer fluxo físico, pode e deve ser medido. Contudo, não apresenta um valor único, dependendo da fase do ciclo em que é medido e do momento em que é calculado (lembremo-nos da sazonalidade de muitos negócios).

O modo mais simples é considerar o *cash-flow* como a simples variação das disponibilidades (caixa, bancos e equivalentes). No entanto, fica de fora a informação acerca do modo como esse fluxo foi gerado. Foram empréstimos? Foi a gestão operacional? Foi a venda de imobilizações?

É precisamente aqui que radica a necessidade de um mapa de fluxos monetários, que permita essa medição nas áreas do ciclo financeiro mais significativas.

Como ficou dito, no início deste ponto, não se vai aprofundar esta temática, mas, transmitir alguns aspectos que diferenciam o mapa estático do de fluxos.

Parte-se de balanços e demonstrações de resultados de anos sucessivos e vai medir-se os meios monetários entrados e saídos, em consequência directa da actividade operacional de venda e produção ou de prestação de serviços.

---

Apenas como notas e exemplo sobre o modo de determinação de fluxos reais, por naturezas, no caso do ciclo de exploração, devemos atender a:

✓ Vendas

Fluxo real = Vendas – variação do saldo de clientes + variação de adiantamentos.

O valor apresentado na Demonstração dos Resultados não dá informação completa.

✓ Existências

O aumento do nível de existências de matérias primas e mercadorias envolve sempre mais pagamentos, por aumentar o valor das compras. No entanto, a demonstração de resultados considera só o custo dos produtos vendidos.

✓ Compras

Se estas não exigirem pagamento imediato a fornecedores, o valor é apenas potencial. Para calcular o fluxo real, deve-se entrar em linha de conta com a variação do saldo de fornecedores.

✓ Amortizações e Provisões

Estas são um custo que é função da estimativa da vida útil dos bens. Não correspondem a saída de dinheiro. Esta saída verifica-se apenas no momento da aquisição do bem, ou seja, no ciclo de investimento.

A provisão é também uma estimativa de custo, com base num não recebimento de clientes ou na perda de valor das existências. Não é uma saída de dinheiro, mas, apenas uma previsão de não entrada no futuro.

✓ Sector Público Estatal

Convém entrar com a variação entre o início e o fim do período considerado, que representa o fluxo real.

---

Depois de introduzidas as correcções, de que as anteriores servem de exemplo, apuram-se os *custos de exploração efectivamente desembolsáveis*,

### ***Custo dos Produtos vendidos + Despesas Administrativas***

que, naturalmente adicionados das variações de existências e de adiantamentos a fornecedores (entradas e saídas reais), nos dão o fluxo de despesas de exploração. Entrando em linha de conta com as variações de saldos de fornecedores (que representam saída ou não de dinheiro) e dos pagamentos ao Sector Público Estatal (IVA, IRS, Segurança Social, etc.), temos então o *fluxo final real*, ou seja,:

### ***Pagamentos de Exploração***

Depois deste processo de ajustamento e clarificação, chega-se ao momento de construção de nova Demonstração dos Resultados e do Mapa de Tesouraria, mas com fluxos reais.

A metodologia é diferente e os conceitos também, pois não esqueçamos que se está agora a tratar de movimentos reais de entrada e saída.

Um modelo possível é, assim:

### **DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS**

|                                         |  |
|-----------------------------------------|--|
| 1. Vendas                               |  |
| - Consumos de matérias Primas           |  |
| - Mão de Obra Produtiva                 |  |
| - Gastos Gerais de Fabrico              |  |
| 2. Custo de Produção                    |  |
| - Variação de Existências de Produtos   |  |
| 3. Custo das Vendas                     |  |
| 4. Margem Bruta (1-3)                   |  |
| - Despesas Administrativas              |  |
| 5. Excedente Bruto de Exploração (EBE)  |  |
| - Amortizações e Provisões do Exercício |  |
| <b>6. Resultado Operacional</b>         |  |

---

## MAPA DE TESOURARIA

|                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Recebimentos de Exploração (Vendas-variação clientes+variação adiantamentos) |  |
| 2. Pagamentos de Exploração (página anterior)                                   |  |
| 3. Meios Libertos de Exploração (1-2)                                           |  |

Os fluxos de exploração dão-nos os meios gerados no ciclo de exploração, designados por Meios Libertos de Exploração (MLE).

Relembrando os ciclos existentes, teremos, aplicando a mesma metodologia, para o ciclo de Investimento os Meios Libertos pelo Negócio (MLN). Como é normal, devem ponderar o modo de financiamento do investimento. Então temos os Meios Líquidos Libertos (MLL).

Refrescando e sintetizando os conceitos recentes:

**EBE – Excedente Bruto de Exploração**

**MLE – Meios Libertos de Exploração**

**MLN – Meios Libertos pelo negócio**

**MLL – Meios Líquidos libertos**

Nesta óptica podem calcular-se igualmente os rácios, já descritos neste manual, variando a perspectiva da análise e o resultado obtido (rendibilidade, liquidez, capacidade de endividamento, etc.).

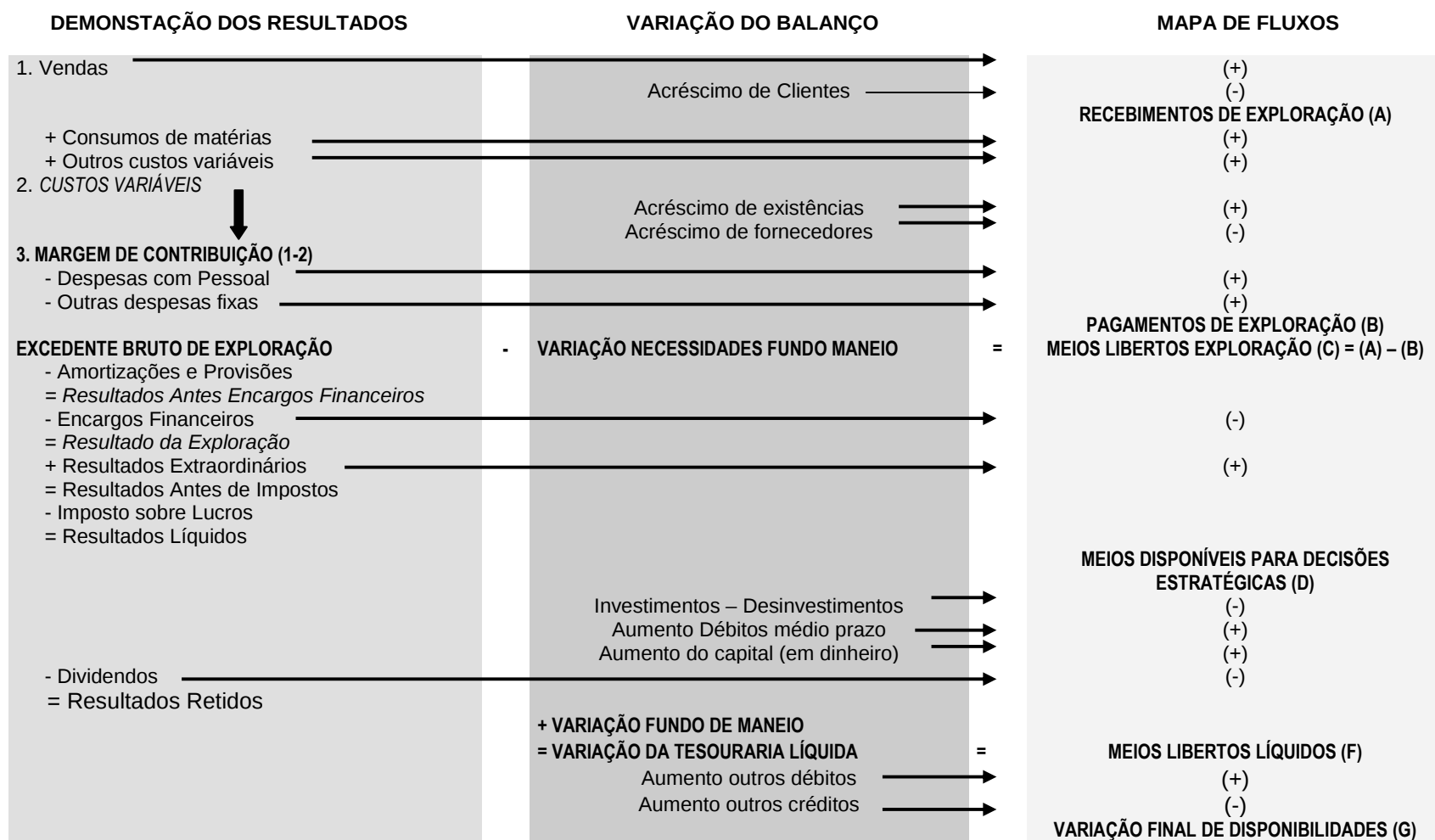
No sentido de proporcionar uma visualização, global e integradora, atente-se no esquema da página seguinte, onde, de modo condensado, se procurou vectorizar os relacionamentos e entendimentos definidos.

Concluindo todo este raciocínio, pretendeu-se transmitir que a análise da situação da empresa pelo método dos fluxos permite apurar e perceber como foi gerado e consumido todo o dinheiro no período em apreço. Não sendo uma

---

metodologia acessível e eventualmente extravasando o âmbito do Programa Consolidar, fica como um contributo para a sensibilização de empresários e gestores sobre o modo como podem controlar o dinheiro que investem e circula pelas suas empresas.

## PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO BALANÇO E DA DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS A MAPA DE FLUXOS



---

## 8. A Empresa e o Valor

Não nos vamos deter muito nesta matéria, mas, convém referir o aspecto do valor da empresa por ser uma questão que, no dia a dia se coloca relativamente às empresas.

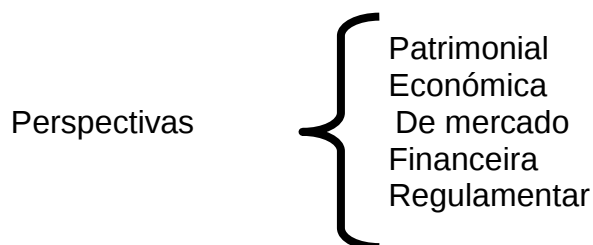
Deve referir-se que esta problemática não é nova e que desde os anos trinta que donos, gestores, investigadores e académicos têm procurado uma resposta, ou um método capaz de reflectir com rigor o valor de uma empresa num determinado momento. Tal não é fácil.

E isto porque o valor de qualquer bem é sempre aquele que o comprador estiver disposto a pagar. E esta disponibilidade deriva de um conjunto de factores – objectivos, subjectivos e contingenciais.

Assim sendo, quando procuramos estabelecer um parâmetro adequado para a nossa empresa temos de conhecer o meio ambiente em que a operação se vai processar – quem quer comprar, com que objectivos, pretendendo que vantagens, em que momento se faz a avaliação, etc.

Existe um grande número de técnicas, que aqui serão agrupadas e apenas brevemente descritas, para fornecer uma iniciação ao tema.

Assim temos cinco abordagens:



---

### *A Perspectiva Patrimonial*

A empresa tem como valor intrínseco a soma dos valores dos bens do seu património. Então, o valor patrimonial é o valor do total dos activos deduzido das correspondentes dívidas.

As principais técnicas são:

- Valor contabilístico – que, na prática é igual aos capitais próprios registados no Balanço.
- Valor contabilístico corrigido – pondera o preço actual do mercado para cada rubrica do Balanço, sendo efectuadas as correspondentes correcções.
- Valor do activo a preços de mercado pode ser encontrado com base no valor de substituição, no valor venal ou no valor de liquidação.

### *A Perspectiva Económica*

Encara a empresa como um instrumento eminentemente produtivo. O valor é, no fundo, a despesa que teríamos no caso de pretendermos constituir uma empresa com o mesmo desempenho e perspectiva económica da que estamos a avaliar.

Neste caso, para além do valor dos activos físicos, consideram-se ainda os activos imateriais – imagem, localização, clientela, fornecedores, etc. A este conjunto chama-se *goodwill*.

Podemos, neste caso, utilizar algum ou alguns dos métodos que apenas se enunciam de seguida:

Valor substancial – mede os activos afectos à exploração;

Valor do activo extra-exploração – mede os outros activos;

Valor de rendimento – mede a capacidade de rendimentos futuros;

*Goodwill* – mede os chamados imateriais.

### *A Perspectiva de Mercado*

Faz a comparação da empresa com outra existentes no mercado e que têm um nível de risco semelhante, o que permite aplicar indicadores e instrumentos de medida comuns (PER, Multiplicador de valor contabilístico, Multiplicador de vendas, etc.).

---

### *A Perspectiva Financeira*

Limita o valor à capacidade da empresa para gerar fluxos monetários (dinheiro), no futuro.

É a medição do cash-flow potencial, num conceito dinâmico de realidade, em que a empresa vale precisamente pelo que podemos esperar que gere, em termos líquidos.

### *A Perspectiva Legal ou regulamentar*

Repousa em regras não subjectivas, uma vez que está igualmente em causa o pagamento de impostos. São os serviços fiscais que normalmente recorrem a este método, por se tratar de um domínio de aplicação de impostos como o da sisa, mais valias, sucessões, entre outros.

## **9. O Controlo Financeiro de Gestão**

### **9.1. A Abordagem Previsional**

Mais uma vez se relembra que controlar aspectos financeiros de uma empresa não constitui um acto de gestão isolado, mas outrossim uma atitude global que envolve toda a actividade da empresa, cujos reflexos têm uma evidência financeira.

Definida uma estratégia e fixados os objectivos, planos e políticas de médio e longo prazo bem como as de curto prazo, há que detalhar os processos e os meios fundamentais para a respectiva execução.

Há agora que garantir recursos e equilíbrios, implementar planos e acções e controlar a execução, como forma de garantir uma permanente adequação do sistema, perceber desvios e garantir intervenções atempadas e consequentes.

Prever em termos financeiros significa antecipar quantificações de:

- ✓ *Vendas*
- ✓ *Produção*
- ✓ *Compras*
- ✓ *Investimentos em activos*
- ✓ *Recursos humanos*
- ✓ *Modos de afectação fontes de financiamento*
- ✓ *Rendibilidades*
- ✓ *Cash-flow*
- Etc.*

---

Está, deste modo, em causa a medição da tesouraria líquida e dos fluxos gerados pela actividade em cada momento do desenvolvimento do plano estratégico.

Num universo de micro e pequenas empresas, a estrutura funcional é normal e naturalmente restrita, o que aumenta a importância de existir um mecanismo de controlo de desempenho integrado e em tempo real, que possibilite, em vez de estrangular, todo este trabalho de acompanhamento da execução estratégica.

É conhecida a actual tendência de mutação do ambiente em que a empresa se insere, o que parece, por vezes, apontar no sentido de uma total flexibilização e de uma gestão pontual e reactiva a acontecimentos. É precisamente esta característica que confere maior necessidade à existência de elementos previsionais, que embora alteráveis, configurem o quadro de referência fundamental da empresa e da gestão.

Os prazos para na prática ser efectuado este controlo de gestão (real face ao previsto) é variável e deve ser ajustado à dimensão e necessidades da empresa, não existindo nenhuma “receita”, para além do bom senso e do bom desempenho, face ao mercado e à concorrência.

Porquê todo este esforço?

Basta relembrar duas ou três alterações que podem ocorrer e a resposta torna-se evidente:

- ✓ *Vendas em queda, pode significar menor rentabilidade global, custos fixos desajustados ou stocks que não saem;*
- ✓ *Aumento inesperado desta rubrica pode arrastar aumento de custos fixos, pode representar margens menores, apesar do aumento do volume total;*
- ✓ *Aumento do endividamento representa movimentos na solvabilidade, equilíbrio financeiro, custos da exploração, etc.*

Facilmente se percebe que toda a evolução deve ser controlada e analisada, de modo a não redundar em surpresas ou situações que comprometam seriamente o quotidiano e a sobrevivência da empresa.

Por isso se utilizam os planos (previsões para período superior a um ano) e os orçamentos (previsões até doze meses).

Estes, podem ser detalhados e efectuados com relação às principais áreas e funções de desenvolvimento estratégico. Complementam-se com plano/orçamento de financiamento, que permite elencar o modo de cobertura financeira e apurar um outro elemento final relativo à tesouraria.

---

Naturalmente, todos os planos ou orçamentos vão originar dois quadros-síntese finais e que são o **Balanço Previsional** e a **Demonstração dos Resultados Previsionais**.

O controlo do sistema significa uma verificação regular e sistemática destes mapas (gerais e detalhados), dos principais rácios, das margens, do endividamento, da tesouraria líquida, dos fluxos gerados pela empresa.

Existirão sempre colunas relativas a:

- ✓ *Descrição/rubrica*
- ✓ *Valores orçamentados ou planeados*
- ✓ *Desvios em valor e percentagem*
- ✓ *Justificação*

Deve ser igualmente feita a comparação dos valores de desempenho com outros que possam constituir referência – sector, históricos – de modo a que a análise seja exaustiva e não configure alguma debilidade.

## **9.2. O Papel da Contabilidade Analítica**

Se foram referidas as limitações da contabilidade oficial, convém também falar acerca das vantagens da adopção e implementação de um sistema de *Contabilidade Interna* ou *Analítica*, como ferramenta de apoio à tomada de decisões e à previsão.

Este modelo de contabilidade difere da geral ou oficial por permitir repartir por centros de resultados (proveitos/custos) todos os factos patrimoniais existentes num determinado período, permitindo uma noção detalhada do contributo de cada actividade para o resultado final.

Efectuando uma identificação entre estes centros e as actividades geradoras de valor, teremos então o conhecimento detalhado do comportamento da empresa, numa óptica dinâmica de contributo particular.

Podemos conhecer para uma actividade específica, a fatia de custos que absorveu (mão de obra, prestações de serviços obtidas, impostos, amortizações, etc.) e perceber o respectivo contributo para a actividade global.

Articulando o sistema previsional com esta arquitectura de apuramento de custos, proveitos e resultados por função ou actividade é mais fácil controlar desempenhos e analisar desvios. Em suma, apoiar a decisão de gestão.